HAL
archives-ouvertes.fr

Rôle des pratiques de recrutement et d'intégration et de la qualité de vie au travail sur la réussite de l'entrée organisationnelle du nouvel embauché : vers un modèle descriptif et explicatif multifactoriel ?

Aurore Locufier

▶ **To cite this version:**

Aurore Locufier. Rôle des pratiques de recrutement et d'intégration et de la qualité de vie au travail sur la réussite de l'entrée organisationnelle du nouvel embauché : vers un modèle descriptif et explicatif multifactoriel ?. Psychologie. Université de Bordeaux, 2015. Français. ¡ NNT : 2015BORD0126 ¿.

HAL Id: tel-01423867

https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01423867

Submitted on 1 Jan 2017

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

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

université de BORDEAUX

THÈSE PRÉSENTÉE

POUR OBTENIR LE GRADE DE

DOCTEUR DE

L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

ÉCOLE DOCTORALE Sociétés, Politique, Santé Publique

SPÉCIALITÉ PSYCHOLOGIE

Par Aurore LOCUFIER

RÔLE DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT ET D'INTÉGRATION ET DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL SUR LA RÉUSSITE DE L'ENTRÉE ORGANISATIONNELLE DU NOUVEL EMBAUCHÉ :

Vers un modèle descriptif et explicatif multifactoriel ?

Sous la direction de Madame le Professeur Nicole RASCLE

Soutenue le 08 septembre 2015

Membres du jury :

Mme VONTHRON Anne-Marie	PU, Université Paris Ouest Nanterre	Présidente
Mme DELOBBE Nathalie	PU, Université Catholique de Louvain	Rapporteur
M. SARNIN Philippe	PU, Université Lumière Lyon 2	Rapporteur
Mme LABERON Sonia	MCU, Université de Bordeaux	Examinatrice
M. STEINER Dirk	PU, Université Nice Sophia Antipolis	Examinateur
Mme RASCLE Nicole	PU, Université de Bordeaux	Directrice de Thèse

A Maëlys

Remerciements

Mes premiers remerciements s'adressent à **Madame le Professeur Nicole RASCLE**, qui a dirigé cette thèse. Nicole, tes différents conseils théoriques et méthodologiques, ta disponibilité, ta bienveillance et ta confiance en moi tout au long de ce travail de thèse m'ont permis sans nul doute de mener à bien ce travail et, ce, dans de bonnes conditions.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance et ma gratitude à **Madame Sonia LABERON,** Maître de Conférences en Psychologie du travail et des organisations, qui a co-dirigé cette thèse. Sonia, merci d'avoir été présente à chaque étape de ce travail. Ton accompagnement a été ponctué de conseils avisés et rigoureux me permettant de me dépasser dans ma réflexion.

Je remercie les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer cette recherche doctorale :
Madame le Professeur Anne-Marie VONTHRON, qui a bien voulu en assumer la présidence. **Madame VONTHRON**, c'est un honneur pour moi que vous présidiez ce jury. Je vous suis très reconnaissante des enseignements passionnants que vous m'avez apportés dans le cadre de ma formation universitaire. Aussi, j'ai toujours en mémoire notre conversation dans la cour d'honneur de l'Université. J'étais alors en Licence 3 et je me demandais bien comment je pouvais financer la poursuite de mes études par un Doctorat après le Master. Vous m'avez alors rassurée et conseillée sur les différentes possibilités de financement en évoquant la perspective d'une Convention Industrielle par la Formation par la Recherche (CIFRE) et en me parlant du cabinet RH PARTNERS. J'ai vu alors des possibilités s'ouvrir à moi. Merci.
Madame le Professeur Nathalie DELOBBE et Monsieur le Professeur Philippe SARNIN, pour avoir accepté d'assurer le rôle de rapporteurs et d'avoir pris du temps pour évaluer ce travail.
Monsieur le Professeur Dirk STEINER, pour avoir accepté d'évaluer mon travail et de participer à ma soutenance de thèse.

Je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance aux Directeurs de RH PARTNERS (Cabinets conseils en Ressources Humaines) ainsi qu'à tous leurs collaborateurs pour m'avoir permis de réaliser ma thèse dans les meilleures conditions matérielles, plus précisément, dans le cadre d'une CIFRE. J'ai beaucoup appris tant professionnellement que personnellement. Ces années resteront gravées dans ma mémoire.
Merci à **Michel G., Laurent G., Laurent D., Dominique R., Karine S., Isabelle D., Danielle N., Jocelyne L., Pamela B., Laurence A., Nadine G., Hélène L., Sophie C., Marie-Françoise B., Claudine B.L., Céline G., et Olivier P**.
En particulier à **Laurent DUBOS**, Directeur du Département Evolution. Laurent, tu as cru en mon projet dès nos premières rencontres, bien deux ans avant de démarrer la thèse. Sans ton engouement, je n'aurai pu envisager de poursuivre. Je t'en serai infiniment reconnaissante. Tu m'as donné une chance incommensurable d'aller au bout de mes projets.
A **Karine SERRANO**, Consultante et Psychologue du travail. Karine, tu as contribué à ma formation de psychologue du travail. Merci aussi pour nos nombreux échanges qui ont guidé bon nombre de mes réflexions, pour tes encouragements bienveillants et ta confiance en moi.
A **Laurence AUBERT**, Assistante Ressources Humaines. Laurence, tu m'as accompagnée tout au long de la thèse et tu m'as plus que soutenue dans le sprint final. "Lolo", je peux te dire que sans toi, "Roro" ne serait jamais arrivée à la ligne d'arrivée en conservant un minimum de santé mentale ;-) ton aide, ton soutien et tes encouragements m'ont été d'un grand secours, nos échanges de mail ressemblant souvent à des pages d'un journal intime ;-)

Enfin, merci **à tous les consultants** pour leur intérêt à l'égard de ma recherche et leur aide dans le recueil de données, notamment en me mettant en contact avec leurs clients ou leurs prospects.
A tous et, plus particulièrement à certains d'entre vous, qui se reconnaîtront : à quand la prochaine "Dune du Pyla" ?

J'exprime mes sincères remerciements à tous les Dirigeants, DRH, RRH, chargés de recrutement, etc. et les salariés qui ont participé à mes investigations de terrain :
A tous les **Dirigeants, DRH, RRH, chargés de recrutement, etc. :** merci d'avoir participé à mes différentes recherches. Certains d'entre vous m'ont accompagnée dans le cadre des trois études de thèse menées, toujours soucieux de m'aider et d'en apprendre plus pour développer votre entreprise. Vous avez su prendre du temps et en donner à vos salariés pour répondre à mes questions lors d'entretiens ou diffuser des questionnaires. Merci de votre intérêt pour mes travaux. C'est là que la recherche prend tout son sens.
A **l'ensemble des salariés** qui ont pris du temps pour échanger avec moi et/ou pour répondre à mes questionnaires. Sans eux, je n'aurai pu tester mes hypothèses de recherche, obtenir des résultats et présenter un travail de thèse. Sans eux, ce travail n'aurait aucun sens.

Mes remerciements s'adressent également au personnel de l'Université de Bordeaux :
Merci à **l'ensemble du corps enseignant** toutes disciplines confondues. Chacun, à sa manière, m'a transmis le goût d'apprendre et de chercher durant tout mon cursus universitaire. En particulier, merci aux enseignants en Psychologie du Travail : **Sonia LABERON**, **Christine LAGABRIELLE**, **Albert RIPON**, puis j'ai eu le plaisir de rencontrer **Jacques POUYAUD** et **Adalgisa BATTISTELLI** pour des échanges passionnants. Oui la passion … merci Adalgisa pour avoir eu des mots réconfortants à un moment où je doutais fortement.
Merci à l'ensemble du personnel administratif : **Najat MAYET, Denise BEN RAAL, Sandrine CAM, Sylvie BRULE, Ghyslaine LAFLAQUIERE, Fabienne LAPEBIE, Annie MARSEILLE, Christelle FOUQUET** et toutes les autres… pour leur constante disponibilité durant mon parcours universitaire et mes débuts de chargée de TD puis d'ATER.
Merci à **Solenne ROUX,** Ingénieure d'étude. Ta grande patience et tes explications ont été des atouts importants dans ma formation à l'analyse statistique.

Merci à toutes les personnes rencontrées durant mes premières expériences professionnelles et ma formation universitaire.
A l'ensemble des personnes rencontrées dans le cadre de mes différents *job* étudiants réalisés depuis mes 18 ans. J'ai pu découvrir le monde de l'entreprise, ses quelques désillusions, mais aussi ses avantages et la richesse des échanges en entreprise.
Aux **Doctorants et jeunes Docteurs** du Laboratoire pour leur soutien et leur bonne humeur : Anna-Malika, Annabelle, Anthony, Cyrielle, Déborah, Hind, Jenna, Julie, Marcellin, Marine, Mélanie, Thomas et tous les autres… En particulier Annabelle, Anna-Malika, Cyrielle et Marine pour leurs nombreux conseils et/ou relectures et à Julie qui s'est montrée à de nombreuses reprises bien plus qu'une collègue, une confidente.
Merci aussi à **Véronique J.P**, Psychologue du Travail, pour ces relectures et remarques sur mon travail.

Un grand merci à ma famille, ma belle-famille et mes amis proches :
A **mes parents** pour m'avoir transmis le goût du travail et la persévérance. Votre fierté est une de mes plus belles récompenses. Particulièrement, à ma maman aussi pour avoir relu l'ensemble de mes travaux depuis la Licence 1. A **mon petit frère**, continue à être qui tu es, je t'aime comme ça. J'ajoute que tes moments d'insouciance m'ont fait parfois beaucoup de bien

;-). A **mes grands parents** : **Papi** ton admiration m'a poussé à me dépasser ; **Mamie**, ta confiance en moi m'a permis de gagner en assurance et de ne jamais lâcher. A **Mamie Jeannette**, pour avoir toujours cru en moi. A **mes tantes, oncles et cousins/cousines** qui suivent mon parcours, parfois en se demandant quand je vais m'arrêter. A **Tatie Kiki** pour m'avoir prêté les clefs de sa maison, son ordinateur, son imprimante, son papier et son encre… tant de fois durant mon parcours universitaire, il y a des "coups de pouce" qu'on ne peut pas oublier. A ma belle-famille : **ma belle-mère**, **mon beau-père**, **mes beaux-frères et mes belles-sœurs** pour leurs encouragements et pour s'être tant de fois relayés pour garder ma fille et ainsi disposer de plus de temps pour la rédaction de la thèse. A **"Nounou Isa"**, pour avoir accepté de faire des heures supplémentaires. A mes amies proches : **Caroline**, **Charlotte**, **Priscillia,** pour avoir supporté mes sautes d'humeur, mes coup de blues, mes moments d'euphorie aussi et surtout, surtout, mon manque de disponibilité… tant de coup de fil manqué et de message laissé sans réponse. Un merci aussi à notre **Team Médocaine** pour leurs encouragements.

Je souhaite exprimer ma plus vive gratitude à Mohamed et à notre fille :
Mohamed, malgré les évènements de vie et les obstacles qui ont jalonné notre chemin, nous avons su faire au mieux et surmonter les épreuves. Ton soutien a été des plus précieux, je ne t'en remercierai jamais assez. Ta patience et ton écoute n'ont d'égale que mon infinie reconnaissance envers toi.
Maëlys, mon adorable fille, ma princesse, ma lumière dans les moments obscurs…un simple sourire sur ton petit minois me redonnait dynamisme et motivation. Un jour, tu liras peut être (je l'espère) cette thèse alors j'en profite pour te dire quelques mots : pardonne moi d'avoir été moins présente pour toi ces derniers mois et dernières semaines. On ne rattrape pas le temps perdu, mais j'espère toutefois t'avoir montré un exemple : celui de faire tes propres choix et d'aller au bout de tes projets. Gardes à l'esprit que peu importe ce que tu choisiras de faire, si tu le fais avec passion et envie, tu auras les meilleurs cartes en main pour réussir. Ainsi tu me combleras (encore plus) de bonheur.

Enfin, merci à toutes les personnes que j'ai rencontrées sur ma route et qui ont parcouru avec moi un petit (ou un grand) bout de chemin. D'une certaine façon, vous avez contribué à la personne que je suis devenue aujourd'hui.

Rôle des pratiques de recrutement et d'intégration et de la qualité de vie au travail sur la réussite de l'entrée organisationnelle du nouvel embauché :
Vers un modèle descriptif et explicatif multifactoriel ?

Résumé :

Cette recherche doctorale a pour objectif d'étudier le rôle des entreprises dans la réussite du processus d'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés (évaluée au regard d'indicateurs tels que le bien-être, la socialisation organisationnelle, l'intention de rester dans l'entreprise, etc.).

Trois études ont été réalisées à partir d'une méthodologie qualitative (étude 1) et quantitative (étude 1, 2 et 3). Les principaux résultats obtenus dans la première étude (*N1* = 21 recruteurs et *N2* = 77 nouveaux embauchés) mettent l'accent sur l'importance d'apporter des informations claires durant le recrutement et permettent de dégager les pratiques d'intégration et leurs stratégies de mise en œuvre les plus efficaces (*eg.* visites des sites de l'entreprise informelle, formations collectives, etc.). L'étude 2 consistait à identifier, à partir d'une revue de la littérature, les composants de la qualité de vie au travail et d'en proposer une opérationnalisation. Ainsi, une démarche de validation a été réalisée auprès de 277 salariés. L'étude 3 avait pour objectif de mettre à l'épreuve plusieurs modèles multifactoriels prédisant l'intention de rester dans l'entreprise (*N* = 359). Les résultats nous permettent de confirmer le rôle déterminant des entreprises dans la réussite de l'entrée organisationnelle à travers les pratiques de recrutement et d'intégration et la qualité de vie au travail.

La conclusion générale de cette étude nous amène à : 1) proposer un modèle théorique explicatif et multifactoriel de la réussite de l'entrée organisationnelle qui conviendrait de tester dans des recherches futures et 2) envisager des perspectives appliquées concernant la formation des recruteurs et des acteurs de l'entreprise (à leurs différents niveaux hiérarchiques) sur les éléments fondamentaux relatifs à l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés.

Mots clés : réussite du processus d'entrée dans l'organisation, nouveaux embauchés, pratiques de recrutement, pratiques d'intégration, qualité de vie au travail, bien-être, socialisation organisationnelle, intention de rester dans l'entreprise.

Unité de recherche

Laboratoire de Psychologie, Santé et Qualité de Vie, EA4139
3 ter Place de la Victoire – Bâtiment A – 33076 Bordeaux Cedex

Effects of recruitment and integration practices and the quality of work life on the success of newcomers' entry process into the organization.
Towards a multifactorial descriptive and explanatory model?

Abstract :

This doctoral research was aimed at examining the role of companies in the success of newcomers' entry process into the organization (estimated through indicators such as well-being, organizational socialization, intent to stay in the company, etc.).

Three studies were realized using a qualitative (study 1) and quantitative methodology (study 1, 2 and 3). The main results of study 1 (*N1* = 21 recruiters and *N2* = 77 newcomers) revealed the importance to provide clear information during the recruitment and shed in light integration practices and their most efficient strategies of implementation (*eg.* informal visits of the sites'company, collective trainings, etc.). Study 2 was aimed at identifying, based on a literature review, the components of the quality of work life and proposing an operationalisation. Thus, a validation was realized on 277 employees. Study 3 was aimed to test several multifactorial models predicting the intention to stay in the company (*N* = 359). The results confirmed the role of companies in the success of newcomers' entry process into the organization through the recruitment and integration practices and the quality of work life.

In conclusion, this research led to 1) propose an explanatory and multifactorial theoretical model of the success of organizational entry which could be tested in future researches and 2) consider applied perspectives in recruiters and companies actors (various hierarchical levels) training on fundamental elements of newcomers' organizational entry.

Keywords : success entry process into the organization, newcomers, recruitment practices, integration practices, quality of work life, well-being, organizational socialization, intention to remain in the company.

Unité de recherche

Laboratoire de Psychologie, Santé et Qualité de Vie, EA4139
3 ter Place de la Victoire – Bâtiment A – 33076 Bordeaux Cedex

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE 12

PARTIE 1 : PARTIE THEORIQUE..... 16

Chapitre 1 : La réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation : indicateurs de réussite 17

1. La réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation au regard des théories sur la réussite de carrière 17

1.1. Le passage de la carrière organisationnelle traditionnelle à la "carrière nomade". 18

1.2. L'évaluation de la réussite de carrière 24

1.3. Les indicateurs de réussite de carrière investigués dans les études sur les nouveaux embauchés 27

1.4. Synthèse..... 32

2. La réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation au regard des théories sur la socialisation organisationnelle 34

2.1. Les fondements théoriques du concept de socialisation organisationnelle 34

2.2. L'évaluation de la réussite du processus de socialisation organisationnelle 39

2.3. Synthèse..... 44

3. La réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation au regard des théories sur la santé psychologique 46

3.1. De l'étude du stress au travail à l'étude de la santé psychologique au travail 46

3.2. Du bien-être au travail à la question du bien-être subjectif..... 56

3.3. Synthèse..... 62

4. Conclusion du chapitre 64

Chapitre 2 : Le rôle des entreprises dans la réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation 68

1. Les pratiques de recrutement comme socialisation anticipée 70

1.1. Les pratiques de recrutement des entreprises comme source d'informations socialisantes pour les futurs salariés..... 70

1.2. La perception par les nouveaux embauchés des pratiques de recrutement 75

1.3. Synthèse..... 81

2. Les pratiques d'intégration des entreprises comme socialisation à l'entrée 83

2.1. Des tactiques de socialisation organisationnelle ... 83
2.2. ... Aux pratiques de socialisation organisationnelle 86
2.3. Les agents socialisateurs 93
2.4. Synthèse 95
3. Le développement de la qualité de vie au travail au sein des entreprises 97
3.1. Les origines du concept de qualité de vie au travail 97
3.2. Les évolutions de la définition de la qualité de vie au travail 99
3.3. La qualité de vie au travail : un levier pour favoriser le bien-être et les attitudes favorables à l'égard du travail et de l'organisation 102
3.4. Synthèse 108
4. Conclusion du chapitre 110
Chapitre 3 : Problématique 112
1. Objectifs 112
2. Design des trois études empiriques 116
PARTIE 2 : PARTIE EMPIRIQUE 120
Chapitre 1 : Étude 1 : Approches descriptives des pratiques de recrutement et des pratiques d'intégration et lien causal avec la réussite de l'entrée organisationnelle 121
1. Objectifs et hypothèses de l'étude 121
1.1. Objectifs de l'étude 121
1.2. Hypothèses 122
2. Procédure 125
3. Participants 126
3.1. Les représentants des ressources humaines interrogés 126
3.2. Les nouveaux embauchés interrogés 127
4. Outils de mesure 128
4.1. Guide d'entretien à destination des représentants des ressources humaines 128
4.2. Protocole (guide d'entretien et questionnaires) à destination des nouveaux embauchés interrogés 129
4.3. Synthèse des variables étudiées 132
5. Traitement des données 136
5.1. Analyse des données concernant les objectifs exploratoires (objectif 1 et 2) 136
5.2. Analyse des données testant les liens causaux (objectif 3) 137

6. Résultats et discussion 138
6.1. Description des pratiques de recrutement socialisantes 138
6.2. Description des pratiques, stratégies et représentation de l'intégration 147
6.3. Analyse des liens existants entre les pratiques de recrutement et d'intégration et des indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle 162
7. Discussion générale de l'étude 186
7.1. Rappel des objectifs et du contexte de l'étude 187
7.2. Les principaux apports de l'étude 187
7.3. Les limites de l'étude et les perspectives de recherche futures 192
Chapitre 2 : Étude 2 : Approches conceptuelles et méthodologiques de la qualité de vie au travail 195
1. Objectifs et hypothèses de l'étude 195
1.1. Objectifs de l'étude 195
1.2. Hypothèses 196
2. Identification des principaux composants de la qualité de vie au travail 197
2.1. Procédure 197
2.2. Résultats 198
3. Création et validation d'un outil de mesure permettant d'évaluer la perception de la qualité de vie au travail 208
3.1. Procédure 209
3.2. Participants 210
3.3. Outils de mesure 211
3.4. Traitement des données 215
3.5. Résultats 218
4. Discussion générale de l'étude 225
4.1. Rappel des objectifs et du contexte de l'étude 225
4.2. Les principaux apports de l'étude 226
4.3. Les limites de l'étude et les perspectives de recherche futures 234
Chapitre 3 : Etude 3 : Vers un modèle multifactoriel prédisant l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise ? 237
1. Objectifs et hypothèses de l'étude 237
1.1. Objectifs de l'étude 237
1.2. Hypothèses 239

2. Procédure 242
3. Participants 243
4. Outils de mesure 244
4.1. Mesure des variables explicatives 244
4.2. Mesure des variables intermédiaires 249
4.3. Mesure de la variable à expliquer 252
4.4. Synthèse des variables étudiées et de leur opérationnalisation 252
4.5. Test de clarté du protocole de recherche 252
5. Traitement des données 253
5.1. Modèles de mesure : analyses factorielles exploratoires et confirmatoires 253
5.2. Modèles structurels : modélisation par équations structurelles 259
5.3. Récapitulatif de la méthode d'analyses des données 260
6. Résultats 261
6.1. Résultats relatifs à l'hypothèse 1 261
6.2. Résultats relatifs à l'hypothèse 2 276
6.3. Résultats relatifs à l'hypothèse 3 281
6.4. Résultats relatifs à l'hypothèse 4 285
7. Discussion générale de l'étude 295
7.1. Rappel des objectifs et du contexte de l'étude 295
7.2. Les principaux apports de l'étude 296
7.3. Les limites de l'étude et les perspectives de recherche futures 304
CONCLUSION GENERALE 311

Références bibliographiques ……..…..317
Sommaire des figures ……..……..339
Sommaire des tableaux ……..……..341
Annexes ……...……..345
Sommaire des annexes……..346

INTRODUCTION GENERALE

Une économie fragile et un marché du travail en constante évolution transforment les relations des hommes et des femmes avec leur travail ou leur entreprise. La carrière linéaire a pratiquement disparu, laissant place à des trajectoires professionnelles plutôt discontinues, dynamiques (Hall, 1976) et mouvementées (Lagabrielle, 2014). Il n'est pas rare aujourd'hui d'alterner des phases de chômage avec des phases d'emploi, ou encore de quitter une entreprise pour une autre, multipliant ainsi les ruptures et les transitions professionnelles (Louche, 2007). Aujourd'hui, les modes d'organisation en vigueur dans les entreprises peuvent accentuer ce phénomène. En effet, une politique de productivité dominante, se traduisant par une intensification du travail, entraine une certaine vulnérabilité de l'emploi et notamment une précarisation des contrats et une flexibilité des travailleurs. Plus que leur caractère discontinu, les trajectoires professionnelles peuvent alors être totalement éclatées (Castel, 2003). En outre, une culture managériale, visant souvent à regarder les résultats individuels plutôt que collectifs, renforce un certain effritement du lien social. Les conséquences en sont une augmentation des comportements individualistes et une logique concurrentielle entre les travailleurs. De ces différents éléments, naîtrait une forme d'insécurité professionnelle ressentie par les individus (Sverke, Hellgren & Naswäll, 2002) les influençant à s'adapter en permanence (Parlier, 1996). Cette évolution profonde du fonctionnement des organisations et des hommes et des femmes les composant peut contribuer, dans certains cas, à générer de la souffrance au travail (Dejours, 2000) et une moindre implication du salarié envers son entreprise. La recrudescence de *burn out* et du *turn over* au sein des entreprises peut permettre d'appuyer cette constatation.

C’est dans ce contexte que des milliers de personnes intègrent une nouvelle entreprise chaque année. Le nouvel embauché doit donc non seulement s'adapter, mais il est aussi dans la nécessité de se surpasser. En effet, il doit montrer en permanence qu’il est performant, compétent, réactif, et surtout qu’il représente la bonne personne pour le poste. Le nouvel embauché doit faire ses preuves en s’accommodant aux attentes professionnelles des supérieurs, mais aussi à celles des collègues afin de se sentir reconnu et intégré socialement (Lacaze & Perrot, 2010). En outre, il doit aussi s'ajuster à un nouveau contexte de travail. Le salarié doit découvrir les normes et les valeurs de l'entreprise et s'y conforter. Cet ajustement s'apparente à un processus nommé *socialisation organisationnelle* (Schein, 1968). Cela génère moult pressions s’accompagnant d’un sentiment de peur, peur de mal faire, de ne pas être à la hauteur, de ne pas être embauché à la suite de la période d’essai, etc. Cette phase d'entrée dans l'entreprise est alors jalonnée d'incertitudes, de doutes et de questionnements.

Ainsi, l'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation constitue une réelle phase de transition professionnelle qui peut être source de tensions psychologiques (Truchot, 2004).

Afin de pallier à ce contexte, défini préalablement comme plutôt défavorable pour les nouveaux embauchés, nous pouvons nous demander ce qui pourrait, à l'inverse, contribuer à développer leur bien-être et leur donner envie de rester dans leur entreprise sans envisager de la quitter à la moindre opportunité. En effet, cette phase d'entrée organisationnelle n'est pas uniquement synonyme d'incertitudes et de doutes, elle se caractérise aussi par un processus de découverte et de rencontre entre une entreprise et un salarié, durant laquelle se constitue un réel contrat moral entre ces deux entités (Rousseau, 1989). S'interroger sur l'entrée dans l'entreprise, et notamment par la manière dont celle-ci se déroule, pourrait représenter un point de départ permettant d'apporter des éléments de réponses à ces questions. Il semblerait donc intéressant de réfléchir à la problématique de la réussite de cette transition professionnelle. Nous avons parlé de la nécessaire adaptation du nouvel embauché à son environnement de travail qui ne connaissait pas jusqu'alors, mais qu'en est-il du rôle des entreprises ? La question de départ de notre recherche doctorale est alors de comprendre comment celles-ci peuvent favoriser la réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation. Par ailleurs, dans leur ouvrage portant sur l'intégration des nouveaux collaborateurs, Lacaze et Perrot (2010) précisent qu'il n'existe pas de concept et d'opérationnalisation généralisés qui permettraient d'identifier de façon claire et précise des indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle. C'est pourquoi, il est indispensable de les repérer grâce à une revue de la littérature avant d'en chercher les antécédents.

La première partie de notre travail sera ainsi consacrée à la présentation de champs théoriques distincts mais complémentaires, permettant, dans un premier temps, de mieux comprendre le processus d'entrée. Les concepts théoriques, ainsi développés, concerneront la réussite de carrière pour mieux comprendre les phases de transitions professionnelles s'y rattachant, la question de la socialisation organisationnelle, et enfin, des éléments relatifs à la santé psychologique au travail et, plus particulièrement, au bien-être. Aussi, nous évoquerons les déterminants organisationnels de la réussite de l'entrée dans l'entreprise des nouveaux embauchés. Cette partie nous permettra d'aboutir à la problématique de notre thèse et à formuler nos objectifs de recherche. La deuxième partie consistera à présenter les trois études menées. Pour chacune, nous préciserons la méthodologie suivie, les résultats obtenus et nous en proposerons une discussion permettant de dégager les principaux apports, les limites et les

perspectives de recherche. Enfin, la conclusion sera l'occasion de résumer les apports de notre thèse aux contextes scientifique et appliqué. Pour terminer, nous proposerons un modèle théorique, explicatif et multifactoriel, de la réussite de l'entrée dans l'organisation.

PARTIE 1 : PARTIE THEORIQUE

Chapitre 1 : La réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation : indicateurs de réussite

L'objectif de ce chapitre est de mieux comprendre le processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation, afin d'en saisir ses indicateurs de réussite. Pour cela, nous nous référerons à trois champs théoriques : la *réussite de carrière*, la *socialisation organisationnelle* ou encore la *santé psychologique au travail* que nous tenterons d'articuler entre eux. Chaque partie de ce chapitre permettra de définir chacun des concepts et d'expliquer dans quelle mesure ces éléments sont, selon nous, les plus pertinents pour expliquer la réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation.

1. La réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation au regard des théories sur la réussite de carrière

Parce que le concept de carrière signifie en premier lieu "*voie où l'on s'engage*" (Pomey, 1671), il peut favoriser la compréhension du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation. S'engager dans une nouvelle entreprise, c'est en quelque sorte prendre un nouveau chemin. Si l'entrée de ces salariés dans l'entreprise peut se faire à l'issue de parcours différents (*eg.* après l'obtention d'un diplôme en formation initiale ou continue, à la suite d'une période plus ou moins longue de chômage, ou encore directement à la suite d'un précédent poste), elle constitue pour tous les nouveaux embauchés **une phase de transition de carrière** (Louche, 2007). Cette étape ou période durant laquelle s'opère un changement professionnel est plus ou moins coûteuse pour l'individu (Rascle, 1997). En effet, d'une part, la transition est un évènement qui a lieu ou un non-évènement (évènement escompté mais qui n'a pas lieu) pouvant être anticipé ou inattendu. D'autre part, les transitions modifient les rôles, les relations, les habitudes et les façons de penser et peuvent prendre du temps parce que l'individu reste attaché à ses anciens rôles (Schlossberg, 2005).

Envisager d'étudier l'entrée dans l'organisation des nouveaux embauchés par le biais du concept de transition de carrière, c'est reconnaître l'**aspect dynamique** que revêt la carrière. Cela est appuyé par Lagabrielle (2014, p. 142) qui étudie les trajectoires professionnelles "*mouvementées"* et énonce clairement que "*le travail et la carrière ont beaucoup changé*". On est passé d'une carrière plutôt linéaire et ascensionnelle à une carrière

plutôt discontinue et dynamique (Hall, 1976). L'évaluation de la réussite de carrière s'est également considérablement modifiée incluant des indicateurs à la fois objectifs et subjectifs.

Ces différents éléments feront l'objet de la première partie de ce chapitre et nous permettront de mieux comprendre le processus d'entrée dans l'organisation au regard des théories sur la carrière et d'en dégager des indicateurs de réussite.

1.1. Le passage de la carrière organisationnelle traditionnelle à la "carrière nomade"

1.1.1. Les modèles de la réussite de carrière organisationnelle traditionnelle

Dans les modèles de la carrière organisationnelle traditionnelle, la carrière est envisagée comme une combinaison de progressions verticales au sein d'une même entreprise. Le critère de réussite dans ce type de conception renvoie aux augmentations de salaire liées aux évolutions dans la hiérarchie (Gunz & Jalland, 1996). L'individu peut espérer gravir des échelons selon une "*logique d'avancement*" (Kanter, 1989).

1.1.1.1. Les modèles des étapes de carrière

La carrière est envisagée comme une succession d'étapes au cours desquelles les tâches de travail et la relation au travail se modifient (Super, 1957). Chaque étape est séparée par une phase de transition (Levinson, 1979). Ces théories postulent que les personnes choisissent d'entrer dans une profession et y restent généralement toute leur vie. L'âge des individus permet alors de déterminer à quelle étape ils se situent. Les différentes études sur ce sujet (Erikson, 1963 ; Hall & Goodale, 1986 ; Kets de Vries & Miller, 1985 ; Super, 1957) amènent à dégager quatre grandes étapes de carrière, qualifiées différemment selon les auteurs, mais que l'on regroupe ici à travers les notions : d'exploration, d'établissement, de maintien et de désengagement.

La période d'**exploration** concerne la définition et la construction de l'identité de la personne (Erikson, 1963 ; Hall & Goodale, 1986 ; Kets de Vries & Miller, 1985 ; Super, 1957). Pour Erikson (1963), elle a lieu jusqu'à l'âge de 25 ans et concourt à l'apparition de conflits psychologiques internes. Premièrement, ceux-ci peuvent être expliqués par cette quête d'identité qui génère des recherches d'informations permanentes sur soi et le monde

professionnel (Super, 1957). Deuxièmement, ces conflits peuvent naître du fait que l'individu en phase "*d'essai*" cherche à trouver un emploi en adéquation avec son identité (Hall & Goodale, 1986). Enfin, la culture d'entreprise et le contenu des tâches de travail à accomplir ne sont pas encore intégrés (Kets de Vries & Miller, 1985). Il s'agit d'une phase d'apprentissage.

La seconde étape est liée à l'**établissement** dans un rôle professionnel. C'est une étape de socialisation (Erikson, 1963 ; Kets de Vries & Miller, 1985) qui dure jusqu'à l'âge de 35, voire 45 ans. Elle se caractérise par le développement des compétences et les promotions (Kets de Vries & Miller, 1985 ; Hall & Goodale, 1986 ; Super, 1957). En outre, des liens affectifs se créent entre l'individu et son travail ou son entreprise (Erikson, 1963).

La troisième étape est celui du **maintien**. La personne n'évolue plus et a souvent atteint le maximum de ses compétences (Hall & Goodale, 1986 ; Kets de Vries & Miller, 1985). C'est une phase de questionnement qui peut aussi amener l'individu à changer de métier ou de style de vie, ou encore à se former sur des nouveaux aspects du métier, afin d'innover dans la réalisation de son travail (Hall & Goodale, 1986 ; Super, 1957).

La dernière étape est celle du **désengagement**. L'individu s'investit de moins en moins dans son travail pour se consacrer à d'autres activités liées généralement à la sphère de vie privée (Hall & Goodale, 1986 ; Kets de Vries & Miller, 1985 ; Super, 1957). Pour Erikson (1963), cette étape est associée à un sentiment de satisfaction et d'acceptation de son existence.

Certains auteurs comme Hall (1976) ou Schein (1978) ont remis en cause la conception stricte d'une carrière linéaire basée sur des étapes successives. Premièrement, il existerait une récursivité des étapes, c'est-à-dire une succession possible de cycles de carrières qui se répéteraient. Deuxièmement, certains choix liés au parcours professionnel ne pourraient pas être expliqués par ces modèles qui ne prennent pas en compte l'évolution possible des attentes de carrière des individus lors des différentes étapes. Pour pallier ces limites, Schein (1978) propose le modèle des ancres de carrière.

1.1.1.2. Le modèle des ancres de carrière

Schein (1978) a analysé le parcours professionnel de 44 diplômés de MBA du *Minnesota Institute of Technology* sur une période de vingt ans. Ce travail lui a permis de dégager huit ancres de carrière fondamentales : compétences techniques, compétence managériale, autonomie/indépendance, sécurité/stabilité, créativité entrepreneuriale, service, défi et style de vie. Le tableau 1 ci-après présente les ancres de carrière, leur définition et le succès qui leur est associé. Pour Schein (1990), les **ancres** intègrent la perception par l'individu de ses capacités, talents professionnels, valeurs principales, motivations et besoins relatifs à sa carrière. Elles exercent une force qui va amener l'individu à s'intégrer dans un contexte de travail en accord avec ce qu'elles représentent. S'il y a adéquation entre les éléments constitutifs de l'ancre et le contexte de travail, alors il y a l'idée d'une réussite de carrière. Cette typologie a souvent été utilisée pour comprendre les motivations des individus, ainsi que le rôle de leurs attentes dans leur choix de carrière (Feldman & Bolino, 2000 ; Igbaria, Kassicieh & Silver, 1999 ; Martineau, Wils & Tremblay, 2001).

Tableau 1 : Les définitions des ancres de carrière et le succès associé

Ancres de carrière	Définition	Succès associé
Compétence technique	Utilisation de compétences spécifiques	Expertise
Compétence managériale	Recherche d'un statut et de responsabilités	Promotion
Autonomie/Indépendance	Obéir à ses propres règles	Autonomie
Sécurité/Stabilité	Recherche d'un emploi stable et d'un bon salaire	Loyauté
Créativité entrepreneuriale	Création de nouveaux concepts	Talents
Service	Recherche à refléter la mission de l'organisation	Dévouement
Défi	Recherche d'un niveau de difficultés à franchir	Challenge
Style de vie	Conciliation vie privée/vie professionnelle	Flexibilité

Certaines ancres semblent mieux correspondre aux nouvelles relations d'emploi et favoriseraient donc la réussite de carrière. Par exemple, les individus ancrés "*sécurité/stabilité*" éprouveront plus de difficultés sur le marché du travail actuel, tandis que les personnes ancrées "*autonomie/indépendance*" sont plus disposées à accepter les changements. De même, l'arrivée massive des nouvelles technologies dans l'univers

professionnel favorise davantage les individus ancrés "*compétences techniques*" pour qui la réussite n'a rien à voir avec la promotion ou l'augmentation de salaire, mais bien avec le maintien de leur employabilité par la possibilité de développer leurs compétences et leur expertise. En outre, pour les individus dont l'ancre de carrière est la "*créativité entrepreneuriale*", les conditions actuelles du marché du travail leur sont adaptées dans la mesure où ils cherchent à gérer leur carrière et à devenir leur propre patron. Enfin, l'ancre qui semble aujourd'hui se développer le plus chez les travailleurs est celle du "*style de vie*"(Bastid & Bravo, 2006). Les individus attendent de leur contexte de travail de pouvoir concilier leur vie professionnelle avec leur vie privée. Cette évolution entraîne des changements quant à la définition du succès professionnel. En effet, avec cette conception, la satisfaction générale dans la vie prend une part très importante dans la définition de la réussite professionnelle (Bastid & Bravo, 2006).

Les théories précédemment présentées sont le reflet de la carrière organisationnelle traditionnelle et ne permettent pas à elles seules d'expliquer la réussite de carrière des individus, aujourd'hui. En effet, les évolutions dans les structures organisationnelles nous conduisent à remettre en cause ce modèle linéaire et envisager le cheminement professionnel des individus comme dynamique (Lichtenstein & Mendenhall, 2002 ; Weick, 1976). La cause principale de ce changement de perspective reviendrait aux nouvelles formes d'organisation du travail. Celles-ci modifient la relation employeur / employé et, par conséquent, la vision d'une carrière réussie.

1.1.2. L'évolution de l'organisation du travail et ses conséquences sur la réussite de carrière

1.1.2.1. L'organisation du travail avant la fin des années 1970

Avant les années 1970, ce sont les modèles tayloriens et fordiens qui dominent (Sarnin & Bobillier-Chaumon, 2012). Les grands principes de l'Organisation Scientifique du Travail édictés par Taylor concernent la division horizontale et verticale du travail[1], les systèmes de

[1] La division horizontale: Il s'agit de décomposer le processus de production d'un bien en une suite de tâches simples confiées chacune à un ouvrier spécialisé .Des ingénieurs ont la mission d'identifier la manière la plus efficace de découper le travail (Blancheton, 2012).
La division verticale: Il s'agit d'établir une stricte distinction entre d'une part les tâches de conception du travail et de formation et d'autre part celles dites d'exécution (Blancheton, 2012).

salaire au rendement et le contrôle du travail. Par la suite, Ford introduit le travail à la chaîne dans l'automobile en adaptant les principes de rationalisation de Taylor. Les Trente Glorieuses (1945-1975) sont une période de forte croissance économique dans les pays développés pendant laquelle ont été mises en œuvre les méthodes fordiennes d'organisation du travail et de développement des entreprises. Cela se traduit par une hausse considérable de la production, de la productivité et également de la consommation de masse.

Durant cette période, le contrat psychologique décrivant la relation subjective qui peut exister entre un employeur et un salarié (Argyris, 1960) est plutôt classique : l'employeur apporte la sécurité d'emploi et, en échange, l'employé lui propose sa fidélité. Précisons que, selon Rousseau (1989, p. 123), le contrat psychologique est défini comme "*les croyances des salariés sur les obligations réciproques qui existent entre eux et leur employeur, et qui servent de fondements aux relations salariales*". La réussite de la carrière se mesure alors au travers du **salaire**, de la **promotion** ou du **changement de statut**. Enfin, les étapes dans la progression de carrière sont liées à l'âge (Sullivan, 1999).

1.1.2.2. L'organisation du travail à partir des années 1970

À partir des années 1970, à cause de la demande des consommateurs qui ne veulent plus de biens standardisés, les entreprises des pays développés ont introduit davantage de flexibilité dans leurs systèmes de production. Elles se sont alors basées sur un mode de production nommé "*toyotisme*". Ce modèle productif flexible est né dans les années 1950 au Japon, dans les usines Toyota. Le toyotisme est un modèle dont la diversification et l'adaptabilité de la production sont les prérequis (juste-à-temps, production à la commande, organisation moins centralisée et hiérarchisée, flexibilité de la main d'œuvre, amélioration de la qualité, autonomie et initiative des salariés). Il s'ensuit donc une profonde transformation de l'organisation du travail. Les conséquences directes sont qu'un bon nombre d'entreprises a diminué leur structure hiérarchique pour augmenter leur flexibilité, a mené des actions de restructuration et a réduit leur masse salariale (Miles & Snow, 1996). Ces bouleversements économiques et sociaux engendrent des visions nouvelles de la gestion des carrières.

L’emploi devient alors moins protecteur, les conditions de travail se détériorent et l’emploi flexible s’accompagne parallèlement d’emplois de plus en plus précaires. On assiste alors à la fin du parcours classique école/activité/retraite, à la progression du chômage et au développement des emplois atypiques et instables (Guerrero, 2006). En outre, la relation employeur-employé à la fin des années 1970 a nettement évolué. Les entreprises essaient dorénavant d'assurer l'employabilité de leur salarié, c'est-à-dire la capacité de tout individu situé sur le marché du travail à trouver un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise (Dany, 1997). La vision des compétences nécessaires évolue également, passant des compétences spécifiques à la notion de compétences transférables. Le succès de carrière ne se mesure plus au salaire, à la promotion ou au statut, mais plutôt par des éléments intrinsèques tels que l'**intérêt** du salarié porté au travail, sa **satisfaction dans la vie**, la possible **conciliation entre vie professionnelle et vie privée** ou encore le **développement de ses compétences** (Hall, 1996). Enfin, les étapes de carrière ne sont plus liées à l'âge, mais à l'apprentissage et à la capacité de l'individu à être responsable dans la gestion de sa carrière (Sullivan, 1999).

1.1.2.3. La perspective des nouvelles carrières

L'évolution dans la relation employeur-employé nous amène à redéfinir la nature même de la carrière. En 1976, Hall ouvre la voie des nouvelles carrières avec l'idée qu'elles débordent de l'entreprise et qu'elles englobent les expériences de formation et de travail de l'individu de manière plus générale. La carrière est alors qualifiée de "*protéenne*" (Hall, 1976 ; 1996) pour son caractère **polymorphe**. C'est une carrière gérée par l'individu et non plus par l'organisation. Le succès de la carrière ne découlerait plus de reconnaissances externes, mais plutôt, comme nous l'avons déjà dit, serait lié à la réalisation de projets personnels et à une forme d'accomplissement du salarié. La carrière est ainsi qualifiée de "*nomade*" (Cadin, 1997) en référence au terme de *boundaryless career* découlant des recherches d'Arthur et Rousseau (1996). Elle ne se cantonne pas aux frontières d'une seule et même entreprise, mais au contraire elle constitue une "*série d'opportunités d'emplois qui dépasse les frontières d'un seul lieu de travail*" (Defillipi & Arthur, 1996, p. 116). C'est dans ce contexte de mouvance professionnelle qu'évoluent aujourd'hui les travailleurs. Ceux-ci sont amenés à connaître différentes expériences de travail, des entreprises diverses, mais aussi des métiers variés.

1.2. L'évaluation de la réussite de carrière

La mesure de la réussite de carrière est liée à l'évolution de la théorie des carrières telle que nous l'avons évoquée précédemment. Si aujourd'hui, la réussite de carrière est évaluée principalement grâce à des critères subjectifs, la prise en compte d'indicateurs objectifs perdure toutefois.

1.2.1. L'évolution de la mesure de réussite de carrière

A la fin des années 1930, Hugues (1937 ; 1958) propose déjà de distinguer la **carrière objective** qui fait référence aux différentes positions occupées par un individu, à la carrière **subjective** qui correspond à la perception et au jugement par l'individu de son propre développement de carrière. Cependant, au regard des théories sur la carrière organisationnelle traditionnelle, jusque dans les années 1980, la recherche empirique s'est focalisée sur l'utilisation de critères objectifs relatifs au salaire, au niveau hiérarchique et à leurs évolutions (Arthur & Rousseau, 1996 ; Brett et *al.*, 1992 ; Bretz & Judge, 1994 ; Gatticker & Larwood, 1990 ; Judge et *al*., 1995 ; Miner et *al*., 1991 ; Reskin & Ross, 1992 ; Rosenbaum, 1984 ; Schneer & Reitman, 1990 ; Tharenou, 1997) au détriment des critères subjectifs.

Dans les années 1980, les recherches de Korman et Korman (1980) et Korman et *al.*(1981) suggèrent que certains managers peuvent avoir un niveau de réussite de carrière objective élevé, mais se montrer toutefois insatisfaits de leur carrière. Suite à ce constat, les études sur la réussite de carrière subjective prennent alors de l'importance et se développent. Gatticker et Larwood (1986) sont les précurseurs, à travers leurs travaux, de la conceptualisation et l'opérationnalisation de la réussite de carrière subjective. Ils ont d'abord interrogé des managers et des non managers afin d'explorer leur conception de cette notion, puis ils ont validé les dimensions dégagées dans le cadre d'une étude quantitative. Les critères de réussite subjective comprennent alors deux dimensions : organisationnelle (réussite dans l'emploi, interpersonnelle, financière et hiérarchique) et extra-organisationnelle (réussite de vie). Mais, ces travaux resteront sans réelles répercussions dans la communauté scientifique. Plus tard, Greenhaus, Parasuraman, et Wormley (1990) proposent une échelle de mesure, retenue comme outil de référence par la suite, permettant d'évaluer la satisfaction des individus au regard d'objectifs propres qu'ils se sont fixés (satisfaction vis-à-vis de l'atteinte

des objectifs de carrière, de salaire, d'avancement hiérarchique et de développement de nouvelles compétences).

Judge, Cable, Boudreau et Bretz (1995), dans une étude empirique consacrée à l'étude des facteurs prédictifs du succès de carrière, sont les premiers à étudier simultanément réussite de carrière objective et réussite de carrière subjective. Pour les critères objectifs, ils retiennent les réalisations observables de la carrière telles que le salaire et la promotion hiérarchique (London & Strumpf, 1982) et pour les critères subjectifs, ils se basent sur l'échelle de Greenhaus et *al.* (1990). Les auteurs incluent également la satisfaction par rapport au travail comme un élément subjectif. Celui-ci correspond à un état ou un équilibre qui résulte de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir et ce que l'on reçoit de son travail (Locke, 1976). Les études suivantes vont inclure en général des éléments liés à la satisfaction à l'égard de la carrière et à la satisfaction au travail (Boudreau et *al.*, 2001 ; Bravo-Bouyssy, 2005 ; Eby et *al.*, 2003 ; Sturges, 1999). Certains auteurs vont ajouter la question de la satisfaction dans la vie (Boudreau et *al.*, 2001 ; Bravo-Bouyssy, 2005 ; Hennekin, 2007) qui correspond à une composante du bien-être (Diener, 1984).

Malgré les avancées de la théorie des carrières qui soulignent la nécessité d'intégrer les aspects subjectifs aux côtés des aspects objectifs pour en évaluer la réussite, de nombreuses études empiriques continuent à n'étudier que la carrière objective (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005). Les travaux d'Arthur et *al.* (2005), basés sur l'analyse de 68 études portant sur la réussite de carrière, permettent de fournir une synthèse des critères objectifs et subjectifs d'évaluation que nous présentons ci-après.

1.2.2. Les critères objectifs et subjectifs d'évaluation de la réussite de carrière

Les travaux d'Arthur et *al.* (2005) indiquent que les **critères objectifs** (*cf.* tableau 2) évoluent exclusivement autour de trois dimensions liées au salaire, à la position hiérarchique et, enfin, à divers éléments en lien avec le pouvoir, l'ancienneté ou encore les opportunités de développement.

Le tableau 3 présente les **critères subjectifs** d'évaluation de la réussite de carrière, d'après Arthur et *al.* (2005) et montre que ces derniers portent sur des éléments relatifs à la carrière (*eg.* satisfaction vis-à-vis de la carrière elle-même ou des possibilités d'avancement)

et à des attitudes développées à l'égard du travail et de l'entreprise (*eg.* satisfaction au travail, implication, intention de rester dans l'organisation). Aussi, les critères subjectifs font référence à des aspects plus généraux tels que : la satisfaction vis-à-vis de la vie en général, la perception de stress, la conciliation vie de travail/vie hors travail ou encore la socialisation organisationnelle (maîtrise de la tâche, intégration sociale). Concernant directement le processus d'entrée dans l'organisation et, par conséquent, la population des nouveaux embauchés, le concept de socialisation organisationnelle sera approfondi ultérieurement dans notre partie théorique.

Tableau 2 : Les indicateurs objectifs d'évaluation de la réussite de carrière, d'après Arthur et al. (2005)

Thèmes	Indicateurs
Critères relatifs au salaire	Résultats financiers, salaire actuel, salaire de base, % d'augmentation du salaire, moyenne d'augmentation du salaire, primes, rémunération (totale, annuelle), revenu, ressources, revenu avant impôt, réussite financière
Critères relatifs à la position hiérarchique	Avancement de carrière, position dans l'organisation, nombre de niveaux entre manager et dirigeant, statut professionnel, niveau hiérarchique, niveau managérial, promotions (nombre, taux), nombre d'années dans le poste actuel, espérance de promotion, temps passé sans promotion, plateau de carrière
Autres critères	Autonomie, pouvoir, étendue du pouvoir, nombre de collaborateurs, nombre d'années avec supervision de collaborateurs, nombre de postes offerts, congruence, ancienneté, satisfaction extrinsèque de carrière, performance dans le travail, heures travaillées, médailles, opportunités de développement, mobilité géographique, mobilité professionnelle en relation avec l'âge, rétention organisationnelle, productivité, employabilité, progression de carrière (auto-évaluée)

Tableau 3 : Les indicateurs subjectifs d'évaluation de la réussite de carrière, d'après Arthur et al. (2005)

Thèmes	Indicateurs
Critères relatifs à la carrière	Satisfaction vis-à-vis de la carrière, satisfaction vis-à-vis de l'avancement hiérarchique, satisfaction vis-à-vis des progrès de carrière, satisfaction vis-à-vis des opportunités de carrière, perception de réussite de carrière, perception de réussite de management de carrière, barrières dans la carrière, perception de plateau de carrière, succès de carrière intrinsèque, perception de mobilité verticale, perception de mobilité vers le management, implication dans la carrière
Critères relatifs au travail	Satisfaction vis-à-vis du travail, rôle au travail, estime de soi au travail, intérêt vis-à-vis du travail, implication dans le travail, implication dans le métier, implication dans l'organisation, intention de rester dans la profession et dans l'organisation
Autres critères	Perception d'acquisitions de connaissances et de compétences, soutien social, soutien des collègues, sentiment d'intégration sociale, opportunités de développement personnel, sentiment identitaire, adaptabilité, curiosité, émotions, satisfaction vis-à-vis de la vie en général, perception de discrimination, perception de l'évaluation par le supérieur hiérarchique, perception du stress, perception de justice procédurale, conflit travail/conflit hors travail, locus de contrôle vis-à-vis de la carrière, socialisation organisationnelle

A la suite des travaux d'Arthur et *al*. (2005), Bravo-Bouyssy (2005) évoque le **sentiment de réussite professionnelle**. L'auteure recense un certain nombre de dimensions pertinentes pour décrire ce sentiment en indiquant que ce dernier englobe l'individu dans ses différentes composantes de vie, professionnelle et personnelle. Les quatre dimensions en question concernent 1) la satisfaction dans la carrière qui correspond à l'importance que le salarié accorde à son parcours professionnel et aux choix personnels qui y sont liés ; 2) la perception de la satisfaction au travail relative aux choix professionnels ; 3) la perception de satisfaction dans la vie en général car les choix professionnels sont nécessairement influencés par la vie personnelle et familiale ; et, enfin, 4) la perception de l'employabilité interne et externe qui implique une mobilité des salariés sur le marché du travail (employabilité externe) et leurs capacités à développer leur réseau professionnel grâce à leurs compétences (employabilité interne).

Nous venons d'évoquer précédemment le spectre des indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle au regard des théories sur la réussite de carrière. Dans le cas d'une transition de carrière, il nous semble plus opportun de s'appuyer sur des indicateurs subjectifs de réussite. En effet, les critères objectifs tels que l'augmentation de salaire ou les possibilités d'avancement professionnel ne peuvent être évalués, le salarié débutant tout juste sa carrière dans l'entreprise.

1.3. Les indicateurs de réussite de carrière investigués dans les études sur les nouveaux embauchés

Certains indicateurs liés à la réussite de carrière ont été investigués dans les études portant sur les nouveaux embauchés.

Un nombre important de travaux porte notamment sur la **satisfaction au travail** (Ashforth, Sluss & Saks, 2007 ; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007 ; Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994 ; Delobbe & Vandenberghe, 2000 ; Dubinsky, Howell, Ingram & Bellenger, 1986 ; Feldman, 1976 ; 1981 ; Fisher, 1985 ; Gruman, Saks & Zweig, 2006 ; Holton, 1995 ; Holton & Russell, 1997 ; Jones, 1986 ; Jones, Smith & Johnston, 2005 ; Major, Kozlowski, Chao & Gardner, 1995 ; Mignerey, Rubin & Gorden, 1995 ; Morrison, 1993 ; Nelson & Quick, 1991 ; O'Reilly & Caldwell, 1981 ; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991 ; Ostroff & Kozlowski, 1992 ; Perrot, 2000; Saks, 1996 ; Saks &

Ashforth, 1996 ; 1997 ; Saks, Uggerslev & Fassina, 2007 ; Seers, Mc Gee, Serey & Graen, 1983 ; Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac & Roussel, 2011 ; Zahrly & Tosi, 1989). La satisfaction au travail a été définie par Locke (1969) comme un état ou un équilibre qui résulte de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir et ce que l'on reçoit de son travail. Pour Herzberg et *al.*, (1959), deux facteurs contribueraient à la satisfaction au travail : d'une part, les facteurs intrinsèques relatifs aux possibilités d'accomplissement, de reconnaissance et au niveau de responsabilités et, d'autre part, des facteurs extrinsèques relatifs à l'hygiène ou l'ambiance tels que : les caractéristiques du travail, l'environnement de travail et les relations interpersonnelles.

Beaucoup d'auteurs ont également étudié **les intentions de rester dans l'organisation ou les intentions de départ des nouveaux embauchés** (Ashforth et *al.*, 2007 ; Bauer et *al.*, 2007 ; Chen, 2005 ; Delobbe & Vandenberghe, 2000 ; Fisher, 1985 ; Gruman et *al.*, 2006 ; Holton, 1995 ; Jackson & Schuler, 1985 ; Jones, 1986 ; Major et *al.*, 1995 ; Morrison, 1993 ; Nelson & Quick, 1991 ; O'Reilly et *al.*, 1991 ; O'Reilly & Caldwell, 1981 ; Ostroff & Kozlowski, 1992 ; Perrot, 2000 ; Saks, 1996 ; Saks & Ashforth, 1996 ; 1997 ; Saks et *al.*, 2007 ; Smith, Amiot, Smith, Callan & Terry, 2013 ; Tziner, Fein & Oren, 2012 ; Vandenberghe et *al.*, 2011). Ces auteurs s'appuient sur la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1985) pour définir ce concept. Pour cet auteur, l'intention a un impact direct sur le comportement. Elle reflète la fermeté avec laquelle un individu souhaite faire sien un comportement visé. Selon ce modèle, l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'organisation devrait alors prédire le fait qu'ils y restent effectivement. Cette variable revêt un enjeu important. Si le salarié reste dans l'entreprise, cela lui permettra d'avoir des repères et de prendre ses marques dans la durée. L'intention de rester dans l'entreprise est donc une attitude prédictive du comportement de maintien effectif et non un comportement réel (Neveu, 1996). Notons qu'au début de leur carrière, les salariés, se sentant moins engagés envers leur entreprise (Reilly & Orsak, 1991), sont donc plus disposés à rechercher d'autres opportunités et à la quitter (Morrow & McElroy, 1987).

D'autres études portant sur les nouveaux embauchés se sont intéressées à **l'implication organisationnelle** (Bauer & Green, 1994 ; Bauer et *al.*, 2007 ; Buchanan, 1974 ; Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990 ; Delobbe & Vandenberghe, 2000 ; Fisher, 1985 ; Gruman et *al.*, 2006 ; Holton, 1995 ; Holton & Russell, 1997 ; Jackson & Schuler, 1985 ; Jones, 1986 ; Major et *al.*, 1995 ; Mignerey et *al.*, 1995 ; O'Reilly & Caldwell, 1981 ; O'Reilly et *al.*, 1991 ;

Ostroff & Kozlowski, 1992 ; Perrot, 2000 ; Saks, 1996 ; Saks & Ashforth, 1996 ; 1997 ; Vandenberghe et *al.*, 2011) ou à **l'engagement** (Dubinsky et *al.*, 1986 ; Feldman, 1976 ; 1981 ; Holton, 1995 ; Jackson & Schuler, 1985 ; Perrot, 2000 ; Saks & Gruman, 2011 ; Zahrly & Tosi, 1989). L'engagement organisationnel est à distinguer du concept d'implication, le premier se référant à la relation entre l'individu et son travail alors que le second correspond aux relations entre l'individu et son organisation (Neveu, 1991). L'implication organisationnelle se réfère classiquement à l'identification d'un employé à son organisation (Mowday, Steers & Porter, 1979). Allen et Meyer (1990) proposent de distinguer trois dimensions de l'implication organisationnelle : 1) affective (fait référence à l'attachement émotionnel, à l'identification envers l'entreprise) ; 2) normative (correspond au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'entreprise par devoir moral et loyauté) et ; 3) calculée ou de continuité (réfère à une connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation).

D'autres indicateurs liés à la réussite de carrière ont été investigués dans les études portant sur les nouveaux embauchés et concernent la **performance** (Ashforth et *al.*, 2007 ; Bauer et *al.*, 2007 ; Chao et *al.*, 1994 ; Chen, 2005 ; Delobbe & Vandenberghe, 2000 ; Fisher, 1985 ; Jackson & Schuler, 1985 ; Saks, 1996 ; Saks & Ashforth, 1996 ; 1997 ; Saks et *al.*, 2007 ; Zhang, Liao, Yan & Guo, 2014) et le **sentiment de performance** (Fisher, 1985 ; Holton, 1995 ; Morrison, 1993 ; Morse, 1975 ; Nelson & Quick, 1991 ; Perrot, 2000). Campbell (1990) propose de définir la performance individuelle au travail comme un ensemble de comportements ou d'actions pertinent pour les objectifs d'une organisation. Celle-ci peut être mesurée en termes de niveau de compétences et de contributions aux objectifs. Parmi ces compétences, l'auteur identifie : les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi et non spécifiques à l'emploi ; la capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit dans le travail ; la capacité à redoubler d'efforts et à travailler efficacement dans des conditions difficiles ; le maintien d'une discipline personnelle ; la contribution à la performance de l'équipe et des collègues ; l'aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimées par l'individu ; et, enfin, la capacité à manager une ou des équipes. Borman et Motowildo (1993) ajoutent qu'il existe deux types de performance : la performance à la tâche et la performance contextuelle. La première correspond à l'exécution des tâches prescrites et la seconde a trait à l'ensemble des comportements qui contribue à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail. Les auteurs identifient cinq

comportements relatifs à la performance contextuelle : persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès ; s'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie de son travail ; aider et coopérer avec les autres ; suivre les règles et les procédures organisationnelles ; et, approuver, défendre et soutenir les objectifs organisationnels. Coleman et Borman (2000) ont, par la suite, identifié vingt-sept comportements de performance contextuelle. Dans la littérature, ils sont aussi appelés "*comportements de citoyenneté organisationnelle"* (Graham, 1986 ; Organ, 1988 ; Smith et *al.*, 1983) ou "*comportements organisationnels prosociaux"* (Brief & Motowidlo, 1986). En outre, selon Motowildo (2003, p. 39), "*La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée*". A ce jour, ce type de performance connaît une importante considération dans les études sur l'évaluation professionnelle et l'efficacité organisationnelle (Vonthron & Lagabrielle, 2012). En outre, les résultats de plusieurs études confirment la distinction opérée entre ces deux dimensions (Borman, White & Dorsey, 1995 ; McKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991 ; Motowidlo & Van Scotter, 1994 ; Van Scotter & Motowidlo, 1996). Enfin, la performance adaptative constitue le troisième type de performance et correspond à la capacité des salariés à développer de nouvelles compétences, à faire preuve de créativité et d'initiative, à interagir avec divers acteurs et à s'adapter à de nouveaux contextes (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000 ; Pulakos, Schmitt, Dorsey, Arad, Hedge & Borman, 2002 ; Pulakos, Dorsey & White, 2006). Le sentiment de performance correspond, quant à lui, à une mesure auto-évaluée de la performance (Loubes, 1997 ; Perrot, 2000).

Des éléments relatifs à la **santé psychologique** des nouveaux embauchés sont également recensés dans la littérature au travers des termes de "*tensions"*, "*anxiété"* et "*stress"* (Delobbe & Vandenberghe, 2000 ; Holton & Russell, 1997 ; Jackson & Schuler, 1985 ; Jones et *al.*, 2005 ; Nelson & Quick, 1991 ; Saks, 1994 ; Saks & Ashforth, 1996 ; 1997 ; Spector & O'Connell, 1994). Plus récemment, les auteurs se sont également intéressés au bien-être des nouveaux embauchés (Vandenberghe et *al.,* 2011). L'Organisation Mondiale de la Santé (1946) définit la santé psychologique comme *"un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité*". Cette définition permet d'appuyer le fait qu'il convient d'évaluer à la fois des indicateurs négatifs, mais aussi des indicateurs positifs de santé. L'ensemble des apports théoriques sur la santé

psychologique, permettant de comprendre la réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés, fera l'objet d'un approfondissement dans une partie ultérieure.

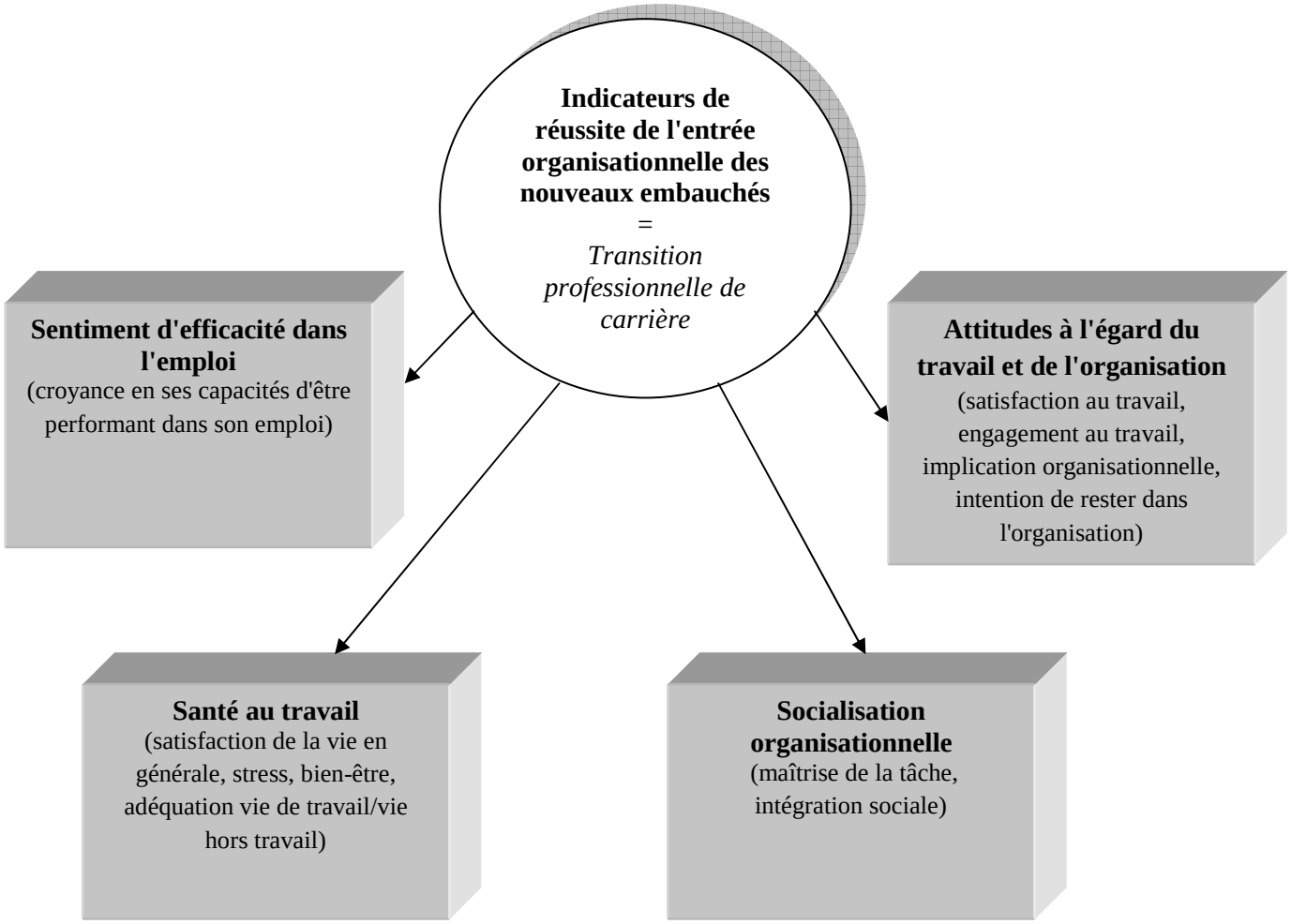
Enfin, dans les recherches portant sur les nouveaux embauchés, le concept de *self efficacy* est étudié (Gruman et *al.*; 2006 ; Saks, 1994 ; Saks & Gruman, 2011). Il correspond au **sentiment d'efficacité personnelle** (SEP) et est défini par Bandura (1986 ; 2003) comme la croyance d'une personne en ses capacités à mener à bien une activité. Le sentiment d'efficacité dans l'emploi signifie alors le fait de croire en ses capacités d'être performant dans son emploi (Battistelli & Odoardi, 2000). Cet élément constitue un indicateur intermédiaire de la réussite de l'entrée dans l'organisation. En effet, d'une part, il est influencé par des variables contextuelles telles que les pratiques d'intégration des entreprises (Bauer et *al.*, 2007 ; Gruman et *al.*, 2006). D'autre part, il a des impacts directs et positifs sur d'autres indicateurs de réussite tels que la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et dans la carrière, et contribue à réduire l'anxiété, l'intention de quitter et le taux de départs effectifs (Bauer & Green, 1994 ; Bauer et *al.*, 2007 ; Gruman et *al.*, 2006 ; Laker & Steffy, 1995 ; Saks, 1994 ; 1995 ; Saks & Gruman, 2011 ; Tannenbaum et *al.*, 1991). En outre, il représente un "*moteur du développement professionnel en cours de carrière*" lors de l'intégration dans une nouvelle entreprise et favoriserait une bonne santé au travail (Vonthron & Lagabrielle, 2012, p. 443).

1.4. Synthèse

Nous avons mis en avant dans cette première partie que la carrière ne se cantonne pas aux frontières d'une seule et même entreprise, mais, au contraire, elle constitue une "*série d'opportunités d'emplois qui dépasse les frontières d'un seul lieu de travail*" (Defillipi & Arthur, 1996, p. 116). La carrière n'est alors plus définie comme "*la progression dans la hiérarchie d'une organisation*" mais comme "*une séquence d'emplois tout au long de la vie*" voire comme "*une séquence d'expériences liées à des rôles*" (Hall, 1976). **L'entrée dans l'organisation correspond à une des séquences au sens de Hall (1976) et constitue une phase de transition professionnelle traduisant cet aspect dynamique de la carrière** (Schlossberg, 2005).

L'évolution profonde de la conception de la carrière a généré d'importantes modifications quant à la façon d'en évaluer sa réussite, combinant à la fois des indicateurs objectifs (portant sur le salaire, la position hiérarchique et divers éléments liés au pouvoir, à l'ancienneté ou encore aux opportunités de développement ou à la performance) et des indicateurs subjectifs (portant sur des éléments relatifs à la satisfaction vis-à-vis de la carrière, des attitudes favorables à l'égard du travail et de l'organisation, la santé au travail, le sentiment d'efficacité dans l'emploi et la socialisation organisationnelle). **Dans la mesure où nous nous intéressons à une population de nouveaux embauchés et qu'il est possible d'avoir un niveau de réussite de carrière objective élevé, sans toutefois se sentir satisfait de sa carrière, nous nous intéresserons aux seuls indicateurs subjectifs pour cette population.**

La figure 1 permet de présenter l'ensemble des indicateurs subjectifs de réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés considérés à travers les théories sur la réussite de carrière et utilisés dans cette thèse. Il est à noter que nous ne prenons pas en compte la satisfaction vis-à-vis de la carrière, appréciée par la possibilité de développement des compétences, d'avancement et de progrès parce que la population des débutants n'a pas suffisamment d'ancienneté dans l'entreprise pour évaluer ces éléments.



<u>Figure 1 :</u> Indicateurs subjectifs de réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés considérés au regard des théories sur la réussite de carrière

2. La réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation au regard des théories sur la socialisation organisationnelle

Socialisation organisationnelle (SO) et carrière sont deux notions fortement liées (Hall, 1987 ; Roger, 1992). En effet, la carrière constitue une succession de rôles organisationnels impliquant des phases de transition entre chacun d'eux (Hall, 1976). L'individu passe de son ancien rôle vers l'internalisation totale de son nouveau rôle (Hall, 1987 ; Nicholson, 1984) et ce, notamment par le **processus de socialisation organisationnelle**.

2.1. Les fondements théoriques du concept de socialisation organisationnelle

2.1.1. Définition et évolution des approches conceptuelles liées à la socialisation organisationnelle

2.1.1.1. Une approche du processus par ses antécédents organisationnels

L'intérêt pour la SO remonte aux années 1960 avec les premiers travaux de Schein (1968). Elle est définie, dans un premier temps, à travers un **processus d'apprentissage** lié au travail et à l'organisation. Schein (1968) la présente comme un "*processus d'apprentissage des ficelles d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation*". Il s'agit, pour le nouvel embauché, d'apprendre les normes et les valeurs de l'organisation qui l'emploie. Cette période renvoie, non seulement à la connaissance des objectifs de l'organisation et des moyens pour les atteindre, mais aussi à la connaissance des responsabilités de chaque membre et des règles permettant à l'entreprise de maintenir son identité et son intégrité. Lorsqu'un individu entre dans une organisation, il est extérieur à l'entreprise. Le but est qu'il en devienne un membre actif. Le processus de SO consiste alors en un passage d'un statut d' "*outsider*" à un statut d' "*insider*" (Feldman, 1976). Dans le même sens, les travaux de Van Maanen (1978) appuient l'idée selon laquelle l'entreprise exerce une forte influence sur ses salariés dans la mesure où, au travers de leurs pratiques, elle façonne l'individu à ses valeurs et à sa culture.

Cette conception de la SO amène au constat qu'un individu, qui ne se conforme pas totalement aux normes et valeurs de l'entreprise, ne peut pas être socialisé au sein de l'entreprise. L'échec dans le processus de SO serait engendré par la non-conformité du nouvel entrant aux règles organisationnelles. Schein (1968) reconnaît que la SO peut échouer dans le cas inverse, lorsqu'il y a extra-conformité car le risque pour l'individu est d'en oublier sa propre personnalité. Il convient alors de dire qu'au sein des entreprises, il y a des normes et des valeurs dites essentielles telles que vouloir le profit de l'entreprise, bien faire son travail ou encore respecter la hiérarchie et des valeurs importantes, mais non essentielles telles que la façon de s'habiller ou encore appartenir à une association. La situation idéale serait d'arriver à un "*individualisme créatif*" consistant à conserver sa personnalité tout en acceptant les valeurs de l'entreprise (Lacaze & Fabre, 2005).

Ces définitions supportent l'idée que le processus de socialisation est plutôt défini à travers le **rôle des entreprises**. Or, nous devons souligner le fait que les individus ne sont pas passifs dans ce processus qui les concerne. Van Maanen et Schein (1979) évoquent, dans leur définition de la SO, le rôle des individus en énonçant que la SO est "*le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel*".

2.1.1.2. Une vision interactionniste du processus de socialisation organisationnelle

Ces apports conduisent Louis (1980) à initier un courant de recherche portant sur une **vision interactionniste** de la SO mettant en avant le rôle des organisations, mais aussi celui des salariés que celles-ci considèrent comme actifs dans leur socialisation. L'interaction entre l'environnement professionnel et le nouvel entrant conduirait, d'une part, à un changement individuel, et d'autre part, à un changement organisationnel (Nicholson, 1984). L'individu acquiert de nouvelles façons de travailler, de nouvelles valeurs liées aux rapports sociaux qu'il entretient avec ses collègues et liées plus largement à l'entreprise. D'un autre côté, l'entreprise se voit dotée d'un nouveau membre et de nouvelles compétences qui impactent son fonctionnement tant au niveau des groupes de travail que de l'organisation de manière plus générale.

Les spécialistes de la SO (Miller & Jablin, 1991 ; Morrison, 1993a ; 1993b) orientent alors leur recherche sur le rôle de l'individu dans ce processus et ont mis en avant l'existence de **comportements proactifs** de la part des nouveaux embauchés. Ils représentent les efforts consentis par les nouveaux entrants pour réussir leur intégration. En effet, l'entrée dans l'organisation se caractérise par la confrontation à la réalité du travail, c'est une période stressante et animée par de l'incertitude (Feldman & Brett, 1983 ; Morrison, 1993b). L'individu met alors en place des stratégies d'adaptation pour rendre son environnement plus prévisible et plus contrôlable. Parmi ces comportements, il est identifié la recherche d'informations relatives aux aspects techniques du poste (Chao et *al*. 1994 ; Comer, 1991 ; Morrison, 1993a ; 1993b ; 1995 ; Ostroff & Kozlowski, 1992), aux éléments d'ordre relationnel et politique (Chao et *al*. 1994 ; Miller & Jablin, 1991 ; Morrison, 1993a, 1993b ; 1995 ; Ostroff & Kozlowski, 1992) ou encore aux informations sur les normes et les valeurs de l'entreprise (Chao et *al*. 1994 ; Miller & Jablin, 1991 ; Morrison, 1993a ; 1993b ; 1995). Lacaze et Fabre (2005) identifient d'autres comportements proactifs chez les personnes en phase d'intégration tels que l'expérimentation, l'auto-management, le développement de relations avec les membres de l'organisation, la négociation de changement dans le travail, etc.

Certains travaux se sont focalisés sur les déterminants situationnels de la proactivité en faisant référence aux stratégies et dispositifs mis en place par les organisations pour socialiser les nouveaux entrants et montrant, par exemple, que certaines pratiques d'intégration des entreprises sont plus favorables à la proactivité que d'autres (Miller & Jablin, 1991 ; Saks & Ashforth, 1997). Ces différences, en termes de pratiques, seront plus amplement abordées dans le chapitre suivant sur le rôle des entreprises dans la réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés.

2.1.1.3. L'approche du processus de socialisation organisationnelle par la proactivité remise en cause

L'étude d'Almudever, Croity-Belz et Hajjar (1999) nous amène toutefois à repenser l'importance accordée aux comportements proactifs dans l'étude du processus de la SO. Pour elles, la socialisation est **prospective** et **plurielle**. En ce sens, l'individu est engagé dans différentes sphères d'activités et de sociabilité (familiale, professionnelle, sociale) qui peuvent être concurrentes. Il doit alors dépasser les contradictions vécues et hiérarchiser ses besoins et

ses actions. A cela, les auteures ajoutent qu'il y a une interdépendance des domaines de vie et que les activités et les objectifs développés par une personne dans l'un de ses domaines de vie prennent sens dans les relations qu'ils entretiennent avec les activités et les objectifs des autres domaines de vie (Baubion-Broye & Hajjar, 1998). Grâce à ces éléments, nous comprenons que les comportements proactifs décrits précédemment sont mis en place au regard d'une socialisation plus générale et non pas nécessairement en lien direct avec l'organisation.

Nous venons de poser les bases de la définition et de l'évolution du concept de socialisation organisationnelle (SO). A présent, nous allons définir les étapes qui le composent et son contenu.

2.1.2. Les stades de la socialisation organisationnelle

Feldman (1976) a identifié trois stades principaux composant le processus de SO : la socialisation anticipée, l'intégration appelée aussi l'adaptation et le management de rôle. Pour devenir membre à part entière de l'entreprise, le salarié doit traverser ces différents stades. La socialisation est alors complète.

La **socialisation anticipée** concerne la période qui a lieu avant la prise de poste (Feldman, 1976 ; Van Maanen, 1975). Deux éléments contribuent à la réussite de ce stade. Le premier concerne le réalisme et correspond à l'image que se fait le salarié de l'entreprise. Elle doit être suffisamment précise pour ne pas différer de la réalité. Deuxièmement, il doit y avoir adéquation entre les compétences de la personne et les exigences du poste à pourvoir. Ce stade, qui renvoie à la procédure de recrutement, fera l'objet de plus amples investigations de notre part dans le chapitre suivant.

Le deuxième stade de la socialisation organisationnelle concerne l'**adaptation ou l'intégration**. Pour Perrot (2001), il se déroule à l'occasion de l'entrée d'un individu dans une organisation. Ce stade regroupe ce que Feldman (1976) appelle "*l'adaptation*" ou "*l'introduction*" et ce que Van Maanen (1975) nomme "*la rencontre*". Au cours de cette phase, le nouvel embauché cherche à comprendre les normes et les valeurs de l'entreprise et à les internaliser. Aussi, la personne s'approprie le sens de son travail en cherchant à maîtriser les tâches qui lui sont confiées. Elle s'initie à la vie de groupe en essayant d'y adopter ses normes de conduites et ses idéaux. Enfin, l'individu définit son rôle, le délimite et tente

d’évaluer son adaptation au poste. Ce stade s’apparente parfois à une phase de surprise ou de choc (Louis 1980) due à l’écart pouvant exister entre les attentes de l’individu et la réalité organisationnelle. C’est à ce stade principalement que nous nous intéresserons dans le cadre de cette étude. La phase d’intégration, telle que nous venons de la définir n’est que la deuxième étape, mais elle est essentielle. Feldman (1981) la considère comme le stade le plus intense de la socialisation organisationnelle.

Enfin, le troisième stade de la socialisation organisationnelle se rapporte au **management de rôle,** aussi appelé "*changement et acquisition*" (Feldman, 1981) et "*métamorphose*" (Van Maanen, 1975). C’est la phase au cours de laquelle la nouvelle recrue cherche à résoudre les contradictions et les ambiguïtés dans son emploi. Lors de ce stade, deux conflits majeurs apparaissent : le premier concerne l'adéquation entre la vie professionnelle et la vie privée, et, le second porte sur les relations entre les équipes de travail et plus précisément la délimitation des responsabilités de chacun (Lacaze & Fabre, 2005).

Bien que le modèle des phases de Feldman (1976) n'ait pas été validé empiriquement, les travaux sur les stades de la SO ont apporté une vision concrète du processus. Ils se sont enrichis par l'identification des contenus de la SO.

2.1.3. Les domaines de socialisation organisationnelle

Fisher (1986) définit les domaines de SO par l'ensemble des éléments qui sont appris au cours de la SO. Elle identifie quatre domaines :

- Le premier domaine correspond aux **valeurs et à la culture de l'organisation**. Le nouvel embauché apprend les différentes caractéristiques de son organisation : les règles, les relations hiérarchiques, ainsi que les aspects informels, les jeux de pouvoir et d'alliance. Il s'établit, de manière implicite, un contrat psychologique entre l'organisation et l'individu qui marque leurs attentes réciproques (Delobbe, 2011).

- Le deuxième domaine porte sur les **valeurs du groupe**. Le nouvel entrant doit favoriser les échanges avec les autres salariés, s'intégrer au groupe de travail, comprendre leur comportement et adopter en retour des comportements appropriés.

➢ Le troisième domaine porte sur les **compétences et connaissances requises pour exercer le travail**. L'individu doit apprendre les différentes procédures et règles spécifiques à l'exercice de son métier au sein de son entreprise.

➢ Le dernier domaine prend en compte le **changement personnel relatif à l'identité et à l'image de soi**. Le nouveau établit ses "*ancres de carrière*" et découvre quels sont ses motivations, besoins et valeurs (Schein, 1978). Cela suppose pour certains auteurs un retrait de l'identité passée (Louis, 1980).

En conséquence, plus les individus connaissent et comprennent les éléments constituants les domaines liés au travail, au groupe de travail et à l'organisation, plus ils seraient socialisés. Selon les termes de Perrot et Campoy (2009), ce **"*processus d'apprentissage*"** serait complété par le degré d'acceptation et d'adhésion de l'individu à ces normes et valeurs. Il s'agit du **"*processus d'intériorisation***". Les travaux de Piaget (1923) sur le développement cognitif permettent d'approfondir cette définition. Ainsi, l'individu, pour s'adapter à son environnement professionnel, intègre et organise les éléments nouveaux dans des schémas de pensées, c'est le processus *"d'assimilation*". Ensuite, le mécanisme *"d'accommodation"* intervient en entraînant une modification des schèmes existants de manière à permettre l'incorporation des éléments qui font l'objet de l'apprentissage. Grâce aux processus d'apprentissage et d'intériorisation, nous pouvons évaluer le niveau de socialisation du nouvel embauché.

2.2. L'évaluation de la réussite du processus de socialisation organisationnelle

2.2.1. D'une mesure indirecte du construit à la prise en compte d'indicateurs directs

Les premiers travaux sur la SO visaient non pas à évaluer le processus, mais plutôt à le décrire (Feldman, 1976 ; Louis, 1980 ; Van Maanen & Schein, 1979). A partir des années 1980, certains chercheurs ont étudié des modèles théoriques cherchant à dégager des liens entre des antécédents de la socialisation et les conséquences de celles-ci telles que : l'implication organisationnelle (Ashford & Black, 1996 ; Jones, 1986), la satisfaction au travail (Ashford & Black, 1996 ; Jones, 1986), l'intention de rester (Ashford & Black, 1996 ; Jones, 1986), la clarté de rôle (Jones, 1986) et la santé (Saks & Ashforth, 1997). Il est alors

convenu qu'il est possible d'observer indirectement le niveau de socialisation d'un salarié en mesurant ses issues : la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de rester.

Fisher (1986) et Chao et *al.* (1994) sont les premiers à exprimer qu'il serait nécessaire d'avoir une meilleure compréhension de la SO en analysant, non pas des indicateurs indirects, mais des indicateurs directs du contenu de la SO. Cette critique a été soulignée par Lacaze et Fabre (2005, p. 295). Pour ces auteures, "*aucune étude n'indique que ces différentes variables attitudinales [...] sont suffisamment reliées à la variable latente de socialisation organisationnelle pour en analyser la structure et en être un indicateur*". De plus, il peut exister des liens forts entre ces attitudes, ce qui constitue un premier niveau d'erreur méthodologique.

C'est pourquoi, afin d'identifier des indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle en lien avec le processus de SO, il convient de s'intéresser aux mesures directes de celui-ci (les plus développées sont présentées dans le tableau 4). Chacune d'entre elles développe des spécificités quant aux dimensions de la socialisation évaluées.

Tableau 4 : Les dimensions des différentes échelles de contenu de la socialisation organisationnelle

Ostroff et Kozlowski (1992)	**Chao et *al.* (1994)**	**Taormina (1994)**	**Thomas et Anderson (1998)**	**Anakwe et Greenhaus (1999)**	**Haueter, Hoff Macan et Winter (2003)**	**Perrot et Campoy (2009)**
1. Maîtrise de la tâche	1. Compétence professionnelle	1. Formation reçue par les employés	1. Maîtrise des compétences et compréhension des objectifs	1. Maîtrise des tâches	1. Socialisation par rapport à la tâche	1. Apprentissage relatif au domaine du travail
2. Relations avec les collègues	2. Relations interpersonnelles	2. Compréhension de son rôle et du fonctionnement de l'organisation	2. Rapports sociaux	2. Fonctionnement du groupe de travail	2. Socialisation par rapport au groupe au travail	2. Apprentissage relatif au domaine de l'équipe de travail
3. Compréhension de la culture et des valeurs de l'organisation	3. Niveau politique	3. Aide et support moral des collègues de travail	3. Appartenance à un réseau d'entraide	3. Connaissance de la culture organisationnelle	3. Socialisation par rapport à l'organisation	3. Apprentissage relatif au domaine de l'entreprise
4. Responsabilités et comportements appropriés	4. Langage	4. Clarté de l'organisation quant aux perspectives de carrières offertes	4. Connaissance de l'environnement organisationnel	4. Acceptation de la culture organisationnelle		4. Intériorisation relative au domaine du travail
	5. Objectifs et valeurs organisationnels			5. Apprentissage personnel		5. Intériorisation relative au domaine de l'équipe de travail
	6. L'histoire de l'organisation			6. Clarté du rôle		6. Intériorisation relative au domaine de l'entreprise

Ces différentes échelles ont recours aux **trois domaines de la socialisation** (travail, groupe de travail et organisation). Dans le domaine du travail, nous observons des éléments en lien avec la maîtrise de la tâche (Anakwe & Greenhaus, 1999 ; Chao et *al.*, 1994 ; Haueter et *al.*, 2003 ; Ostroff & Kozlowski, 1992). Dans le domaine de l'équipe de travail, les indicateurs concernent la compréhension du fonctionnement du groupe de travail (Anakwe & Greenhaus, 1999 ; Haueter et *al.*, 2003), ou les relations interpersonnelles avec les collègues (Chao et *al.*, 1994 ; Ostroff & Kozlowski, 1992). Concernant le domaine lié à l'organisation, l'ensemble des échelles est concerné. Ostroff et Kozlowski (1992) abordent la question de la compréhension de la culture et des valeurs de l'organisation. Chao et *al.* (1994) se centrent sur la connaissance du langage, du système politique et de l'histoire de l'organisation. Taormina (1994) identifie la compréhension du fonctionnement de l'organisation. Thomas et Anderson (1998) mesurent la connaissance de l'environnement organisationnel. Anakwe et Greenhaus (1999) évoquent la connaissance et l'acceptation de la culture organisationnelle. Enfin, Haueter et *al.* (2003) évaluent la socialisation par rapport à l'organisation.

Certaines différences peuvent être pointées. La première réside dans la prise en compte pour certaines échelles de **domaines de socialisation complémentaire** tels que l'apprentissage personnel, la clarté de rôle (Anakwe & Greenhaus, 1999) et les responsabilités (Ostroff & Kozlowski, 1992). La seconde différence concerne la prise en compte ou non de **mesures indirectes** telles que la capacité à établir des relations professionnelles (Chao et *al.*, 1994), la formation reçue par les employés (Taormina, 1994), l'aide et le support moral des collègues de travail (Taormina, 1994), la clarté de l'organisation quant aux perspectives de carrières offertes (Taormina, 1994) et l'appartenance à un réseau d'entraides (Thomas & Anderson, 1998). La dernière différence, et certainement la plus importante, réside dans la prise en compte ou non du **processus d'intériorisation**. Seules les échelles de Chao et *al.* (1994) et Anakwe et Greenhaus (1999) s'y intéressent, et ce, uniquement pour le domaine de l'organisation.

C'est ainsi que les travaux de Perrot et Campoy (2009) aboutissent à la construction d'une échelle prenant en compte à la fois les trois domaines de socialisation organisationnelle (travail, équipe de travail et organisation) et aussi les deux processus (apprentissage et intériorisation). Cette approche constitue, selon nous, la vision la plus complète pour identifier des indicateurs d'une socialisation organisationnelle réussie. Ceux-ci peuvent être alors pris en compte dans l'évaluation de la réussite du processus plus général d'entrée organisationnelle.

2.2.2. La durée du processus de SO

Les premières recherches empiriques sur la SO étaient initialement transversales (Fisher, 1986), puis, avec l'évolution de la compréhension de ce processus, et notamment, de son aspect dynamique, des études longitudinales ont été menées.

La majorité d'entre elles évalue la SO dans ses différentes étapes **entre le premier mois d'embauche et douze mois après la prise de poste** (Adkins, 1995 ; Allen & Meyer, 1990 ; Ashforth & Saks, 1996 ; Ashforth, Sluss & Saks, 2007 ; Bauer et *al*., 1998 ; Bauer et *al.*, 2007 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2002 ; Feldman, 1989 ; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003 ; Major et *al.*, 1995 ; Morrison 1993a ; 1993b ; Ostroff & Kozlowski, 1992). La collecte des données auprès de nouveaux embauchés se fait en général en trois temps "*la première collection intervient en moyenne un mois après l'entrée, la seconde six mois après, et la troisième un an après l'entrée"* (Fabre, 2005, p. 15).

Les premiers recueils de données ont lieu fréquemment un mois après la prise de poste afin d'évaluer les répercussions des informations données lors de la phase de "*socialisation anticipatrice"*. Il est possible que celles-ci ne correspondent pas toujours à la réalité du contexte d'emploi et peuvent causer des départs de l'entreprise (Cable, Aiman-Smith, Mulvey & Edwards, 2000). Les seconds recueils de données sont majoritairement faits six mois après l'embauche pendant la phase dite *"d'intégration"* (Feldman, 1976) afin de mesurer l'apprentissage par les nouveaux embauchés de la culture d'entreprise, des procédures de travail, et du fonctionnement de l'équipe (Lacaze, 2001 ; Louis, 1980). Enfin, la dernière collecte de données a lieu de manière générale un an après la prise de poste lors du dernier stade de la SO, appelé "*management des rôles*" par Feldman (1976), "*acceptation mutuelle*" par Schein (1978) et "*adaptation*" par Louis (1980). Au cours de cette étape, la jeune recrue a déjà intériorisé les contenus de la socialisation et se trouve en mesure de résoudre les conflits liés à son travail ou à son rapport avec les autres membres de l'organisation (Fabre, 2005). Cette étape peut cependant durer **dix-huit mois** (Perrot, 2001) voire **deux ans** après la prise de poste (Bravo, Peiró, Rodriguez & Whitely, 2003 ; Jokisaari & Nurmi, 2009 ; Kim, Cable & Kim, 2005).

2.3. Synthèse

Parce que l'entrée dans l'organisation s'apparente à une phase de transition professionnelle et qu'elle correspond à un changement de statut et de rôle, elle peut être étudiée au travers du concept de SO.

Dans celle-ci, nous avons d'abord abordé la définition du concept de SO et son évolution. Dans un premier temps, ce processus a été largement étudié au regard de l'action des entreprises qui façonneraient leurs nouveaux embauchés. Dans un second temps, une perspective interactionniste prenant en compte le rôle de l'individu a vu le jour. Nous avons également noté que la socialisation est plurielle et dépasserait donc la sphère professionnelle.

Par la suite, nous avons évoqué les différents stades de la socialisation (anticipée, intégration et management de rôle), ainsi que son contenu. Nous avons pu identifier trois domaines de socialisation qui s'articulent autour du travail, de l'équipe de travail et de l'organisation**. La SO serait alors l'apprentissage et l'intériorisation des normes et des valeurs** liées à ces trois domaines et constitue un indicateur direct de cette phase de transition de rôle (*cf.* figure 2).

Nous avons retenu que la SO a un impact sur le niveau de stress et certaines attitudes à l'égard du travail et de l'organisation identifiées dans la première partie de ce chapitre comme des indicateurs de réussite du processus d'entrée organisationnelle telles que la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, l'intention de rester dans l'entreprise. En ce sens, la SO constitue aussi un indicateur intermédiaire de réussite de ce processus.

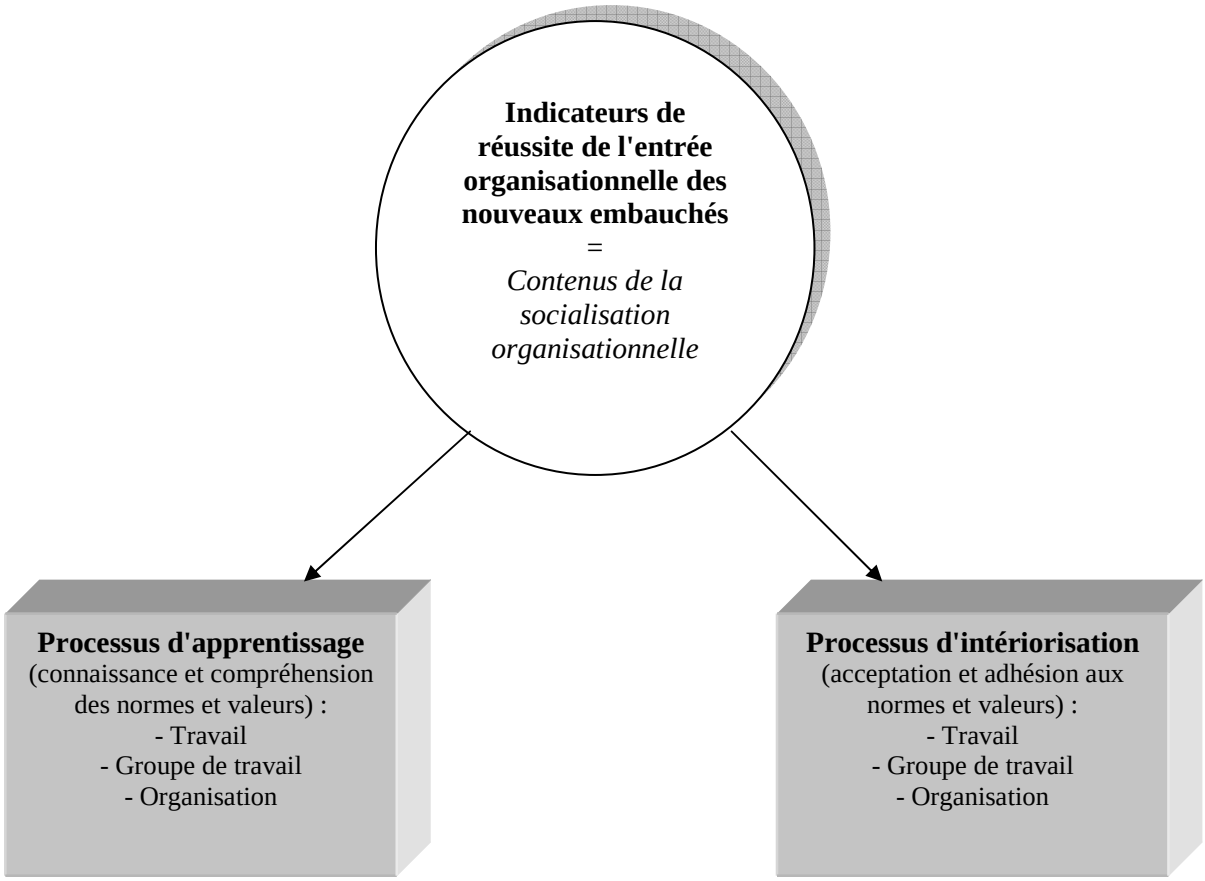


Figure 2 : Indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés considérés au regard des théories sur les domaines et contenus de la socialisation organisationnelle

3. La réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation au regard des théories sur la santé psychologique

La transition de rôle que constitue l'entrée organisationnelle peut impacter **la santé psychologique** du nouvel entrant (Arthur et *al.*, 2005).

Les travaux récents d'Ellis et *al.* (2015), analysant plus d'une centaine d'articles sur le sujet, mettent en avant que la majorité des recherches, portant sur la santé psychologique des nouveaux embauchés, s'intéresse à l'étude des symptômes de stress. Par ailleurs, en ce qui concerne les interventions pratiques en milieu de travail, Schaufeli (2006) remarque que pour une qui se rapporte à la motivation, à la satisfaction ou à l'estime de soi, dix-sept sont axées sur l'anxiété, le *burnout* ou la dépression. Plus récemment, des études vont porter sur le bien-être des nouveaux (Vandenberghe et *al.*, 2011). Pourtant, et comme nous l'avons vu précédemment, dès 1946, l'Organisation Mondiale pour la Santé (OMS) définit la santé psychologique comme *"un état de complet bien-être physique, mental et social" qui "ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité*". Cette conception permet d'appuyer l'importance d'évaluer la santé psychologique sous l'angle du bien-être et pas uniquement par l'absence de maladie.

3.1. De l'étude du stress au travail à l'étude de la santé psychologique au travail

3.1.1. L'entrée dans l'organisation comme source de stress

3.1.1.1. L'étude du stress comme un modèle prédominant

Cette focalisation des premières recherches sur le versant négatif de la santé psychologique (stress, tensions, anxiété, etc.) s'explique par la prédominance du **modèle médical** (Dagenais-Desmarais, 2010). En effet, jusque dans les années 2000, la psychologie, tant dans ses recherches que dans sa pratique, s'est principalement portée sur la compréhension des troubles et des maladies et sur leur prise en charge (Shankland, 2014). L'accompagnement pratique vise à réduire ces troubles et l'objectif est la guérison. Les personnes concernées par ce modèle sont les personnes atteintes de pathologies. Cette vision

prédominante a alors contribué à alimenter l'ensemble des recherches sur le sujet du **stress**, dont le stress professionnel.

Le "stress", du latin *stringere* qui signifie "resserrer" s'utilise très couramment depuis les années 1960. La première définition de ce concept renvoie à une **approche biologique** et, est apporté par Selye (1936). Appelé "syndrome général d'adaptation", il définit le stress comme une réaction de défense de l'organisme à un agent d'agression ou à un traumatisme. Pour lui, le stress est donc une réaction et celle-ci peut être physiologique, mais aussi psychologique et comportementale et comprend différentes phases : l'alarme, la résistance, l'épuisement. Lorsque l"individu est confronté à un facteur de stress, l'organisme déclenche une phase d'alarme au cours de laquelle il mobilise ses ressources en activant ses organes vitaux. En phase de résistance, si la situation stressante persiste, l'organisme va chercher d'autres ressources énergétiques pour y faire face. Sans diminution des stresseurs, l'organisme va s'épuiser. Pour se détacher de la situation et réduire l'engagement, l'individu risque de déclencher une dépression mentale (Davezies, 2010). Le mécanisme de réponse à une situation de stress est un mécanisme adaptatif normal du fonctionnement humain, ne devenant pathologique qu'après exposition chronique à la situation stressante.

Dans l'**approche psychosociale**, le stress est analysé comme un processus dynamique. L'approche interactionniste de Neboit et Vezina (2002) cherche à identifier des facteurs dans l'environnement de travail pouvant augmenter le risque de survenue de problèmes de santé et ceux pouvant accroître la situation de bien-être. Cette approche étudie les interactions complexes entre la situation de travail et les travailleurs. L'approche transactionnelle étudie aussi les relations entre l'environnement de travail et l'individu. Cependant, elle met plus particulièrement l'accent sur l'évaluation de l'événement stressant par la personne : stress perçu ; et, contrôle perçu, c'est-à-dire le fait de croire que, grâce à ses capacités et ses actions propres, la personne peut atteindre ses objectifs et éviter les désagréments d'une situation (Bruchon-Schweitzer, 2002). De plus, elle prend en compte les stratégies d'ajustement mises en place par la personne pour faire face à celui-ci : les stratégies de *coping* (Lazarus & Folkman, 1984).

Enfin, l'**approche causaliste** prend en compte le modèle de Karasek (1979) qui est le plus utilisé dans les recherches sur la santé au travail et le modèle de Siegrist et *al.* (1990), également très utilisé et souvent en complément du premier. Le modèle *"demande-autonomie*

au travail" de Karasek (1979) suggère qu'une demande ou une exigence psychologique élevée, associée à un niveau d'autonomie ou une latitude décisionnelle faible, génèrent un risque de développer des problèmes de santé au travail. La demande psychologique fait référence à la charge de travail, aux exigences mentales, ou aux contraintes de temps associées au travail. La latitude décisionnelle correspond aux possibilités d'agir de la personne, d'exercer un certain contrôle sur son travail et de développer ses compétences et ses habiletés professionnelles. Karasek et Theorell (1990) ajoutent à ce modèle le soutien social qui concerne l'ensemble des interactions sociales nouées avec les collègues et la hiérarchie dans la réalisation du travail. Le soutien social apporte un support informationnel, une aide au travail lors de surcharge ou encore un appui émotionnel. L'autre modèle, très souvent utilisé comme cadre de référence, est celui de Siegrist et *al.* (1990), c'est le modèle de *"déséquilibre efforts/récompenses"*. Le stress est le résultat d'un déséquilibre entre les efforts du travailleur et la reconnaissance et les récompenses qu'il en obtient. S'il y a un déséquilibre, cela génère des réactions pathologiques sur un plan émotionnel et physiologique. Celui-ci résulterait de la combinaison de trois dimensions : les efforts extrinsèques (pression temporelle, fréquence des interruptions, niveau de responsabilité, dépassements des horaires, demande physique, accroissement de la charge de travail, etc.), les efforts intrinsèques (besoin de contrôle, recherche d'approbation, esprit compétitif, irritabilité excessive, difficulté à s'extraire du travail, etc.) et la faiblesse des récompenses (reconnaissance, salaire, respect, opportunités de carrière, etc.). L'idée est que le salarié attend une récompense (matérielle ou symbolique) en échange de ses efforts.

French et *al.* (1974) définissent alors le **stress professionnel** comme "*un mauvais ajustement entre les exigences professionnelles et les besoins de l'individu ou entre les demandes professionnelles et les compétences individuelles*". En 1978, Beehr et Newman évoquent, quant à eux, ce concept comme "*une condition dans laquelle les caractéristiques du milieu professionnel interagissent avec le travailleur pour modifier (améliorer ou perturber) son état psychologique ou physiologique de telle sorte que l'individu est obligé de dévier de son fonctionnement normal*". Enfin, Rascle et Bruchon-Schweitzer (2004) indiquent que le stress est créé par les perceptions qu'ont les individus des exigences de la situation de travail et de leur capacité à y faire face. Les auteures identifient quatre facteurs de stress : les caractéristiques de la tâche, les caractéristiques relationnelles (*eg.* conflits de rôle), les caractéristiques de la carrière (*eg.* transition) et l'interface travail/famille.

Ces approches mettent en avant le rôle de l'environnement professionnel sur la santé des salariés et, plus particulièrement, sur les effets délétères du travail et de l'environnement de travail. Elles constituent un apport important permettant de clarifier les liens entre l'arrivée dans une nouvelle organisation et les tensions psychologiques qui peuvent l'accompagner.

3.1.1.2. La prise en compte du stress dans les études sur les nouveaux embauchés

Dès 1967, Holmes et Rahe identifient le début de l'activité professionnelle comme un **évènement majeur** dans la vie pouvant générer du stress pour les nouveaux arrivants. L'entrée dans l'organisation, en tant que phase de transition de carrière, constitue une source de tensions psychologiques particulièrement visible, par une majorité de *burn out*[2], au cours des trois premières années dans l'entreprise (Truchot, 2004). C'est majoritairement dans les activités professionnelles de relation ou d'aide à autrui que ce trouble a d'abord été identifié. Celui-ci se manifesterait après moins de deux ans d'exercice (Maslach, 1982). Maslach (1982) rapporte que le *burn out* apparait après une année et demie d'exercice chez les infirmières psychiatriques, entre la deuxième et la quatrième année chez les travailleurs sociaux. Freudenberger (1974) avait déjà observé ce même phénomène avec l'apparition de la pathologie au bout d'un an chez de jeunes bénévoles travaillant en hôpital de jour.

Nous notons que, dans les études sur la question des effets délétères du travail et de l'environnement de travail lors de l'entrée organisationnelle, les auteurs abordent les aspects négatifs de la santé sous les termes de *stress* (Ashford & Taylor, 1990 ; Fischer, 1985 ; Katz, 1985 ; Nelson & Sutton, 1990 ; Saks, 1994 ; Saks & Ashforth, 1996 ; 1997), d'*anxiété* (Ashford & Taylor, 1990 ; Jackson & Schuler, 1985 ; Saks, 1994 ; Saks & Ashforth, 1996 ; 1997 ; Spector & O'Connell, 1994), de *tensions psychologiques* (Jackson & Schuler, 1985), de *détresse émotionnelle* (Jones et *al.*, 2005) ou de *détresse psychologique* (Nelson & Quick, 1991).

[2] Le *burn out* est défini par Maslach et Jackson (1981, p.1) comme "*un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel qui apparaît chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui*".

Les études développées pour identifier les principaux facteurs de stress dans le cadre de l'arrivée dans une nouvelle entreprise ont ainsi identifié :

- **Le changement identitaire :** pour Louis (1980), cette transition de rôle désigne un processus de changement pour lequel l'individu abandonne des modèles de comportement liés à un statut antérieur et active les modèles de rôles liés à son statut actuel. Ce "*processus d'abandon*" (Schlossberg, 2005) génère un changement personnel relatif à l'identité et à l'image de soi (Fisher, 1986).

- **Le décalage entre attentes et réalités professionnelles** : cet évènement de vie s'apparente aussi à une phase de "*reality shock*" (Hall, 1976, p.66), c'est-à-dire de surprise ou de choc, due à l'écart qui peut exister entre les attentes de l'individu avant d'intégrer son nouveau rôle ou, de manière plus générale, sa nouvelle entreprise et la réalité professionnelle rencontrée au moment de l'immersion (Ashford & Taylor, 1990 ; Louis, 1980 ; Katz, 1985).

- **Les conflits de rôle[3] et l'ambiguïté de rôle[4] :** Jackson et Schuler (1985).

- **Le soutien des collègues et de la hiérarchie :** le manque de soutien perçu de la part des collègues et de la hiérarchie serait générateur de stress pour les nouveaux embauchés (Fischer, 1985 ; Jones et *al.*, 2005 ; Nelson & Quick, 1991).

- **Les variables individuelles :** le névrosisme (Jones et *al.*, 2005), le sentiment de contrôle (Spector & O'Connell, 1994), la gestion de soi (Saks & Ashforth, 1996, 1997), l'estime de soi (Spector & O'Connell, 1994), les capacités d'ajustement (Nelson & Sutton, 1990) et le sentiment d'efficacité professionnelle (Ashford & Taylor, 1990 ; Bandura, 2003 ; Katz, 1985 ; Saks, 1994).

Ces premiers apports ont fait l'objet de vives critiques par Wright et Cropanzano (2004) qui dénoncent la tendance des recherches en psychologie à se préoccuper uniquement des aspects négatifs de la vie professionnelle. Nelson et Simmons (2003, p. 105) ajoutent qu'il

[3] Le conflit de rôle est défini par Katz et Khan (1966) comme une perception de la présence d'une ou plusieurs pressions de rôle incompatibles entre elles.

4 L'ambiguïté de rôle concerne, quant à elle, les incertitudes liées aux missions confiées dans le travail et aux façons de les réaliser (Loubes, 1997).

serait "*simpliste et inacceptable*" de conclure à une bonne santé psychologique par l'absence de critères négatifs.

3.1.2. Les modèles bidimensionnels de la santé psychologique

Des travaux plus axés sur la santé psychologique vont émerger dans les années 1990 avec la psychologie de la santé au travail (Adkins, 1999). Elle s'intéresse aux facteurs contribuant à la santé et au bien-être au travail (Spector, 2008). Selon Achille (2003a ; 2003b), bien qu'il n'existe toujours pas de définition consensuelle de ce qu'on entend par santé au travail, il est toutefois nécessaire de considérer un modèle bidimensionnel considérant à la fois les aspects négatifs et positifs.

A la suite de cette remarque, deux modèles importants de santé au travail ont émergé, celui de Perron, Corbière, Lamothe et Daoust (2003), complété ensuite par Perron, Lamothe et Daoust (2004) et Perron (2005 ; 2006), et celui de Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011).

3.1.2.1. Modèle de Perron, Corbière, Lamothe et Daoust (2003)

Dans le modèle de Perron et *al.* (2003), la santé psychologique est définie comme un équilibre entre la présence de facteurs positifs et l'absence de facteurs négatifs. Pour ces auteurs, la santé mentale représente un état complet de bien-être qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie. Ils vont regrouper plusieurs composants de la santé psychologique au travail issus de la littérature. Leur modèle complet est présenté dans le tableau 5.

Tableau 5 : Modèle de la santé psychologique au travail (d'après Perron et al., 2003 ; 2004 ; Perron, 2005 ; 2006)

	Les composants de la santé psychologique au travail
Aspects positifs	Motivation au travail : accomplissement, connaissances, stimulation, régulation identifiée
	Sentiment de compétence : communication, performance
	Identification au travail : satisfaction au travail, satisfaction dans la carrière, engagement affectif, attachement
	Attitudes organisationnelles : styles de relation, mission
	Efficacité personnelle : descriptive, intervention
	Famille : soutien, implication, satisfaction familiale
Aspects négatifs	Inconfort : épuisement, amotivation, détresse psychologique
	Tension : conflit famille-travail, conflit travail-famille, stress
	Pénibilité : charge de travail, surcharge, sur-implication

Les aspects positifs de la santé mentale prennent en compte le facteur de **motivation au travail** (Deci & Ryan, 1985) avec des indicateurs tels que l'accomplissement (se réaliser, se dépasser), la connaissance (découvrir, apprendre de nouvelles choses), la stimulation (plaisir au travail, sensations positives) et la régulation identifiée (travailler en vue d'atteindre des objectifs personnels importants en dehors du travail).

Le deuxième facteur pris en compte est le **sentiment de compétences** (Bandura, 1986) qui correspond à la possibilité de pouvoir communiquer avec ses supérieurs hiérarchiques et ses collègues et la performance, c'est-à-dire le sentiment d'être efficace et performant au travail.

Le troisième facteur concerne l'**identification au travail.** Elle s'évalue à travers trois dimensions : 1) la satisfaction au travail par le biais de facteurs intrinsèques et extrinsèques (Herzberg et *al.*, 1959) ; 2) la satisfaction dans la carrière au regard de l'atteinte d'objectifs en matière de revenu, d'avancement et d'acquisition de nouvelles compétences (Greenhaus et *al.*, 1990) ; et 3) l'engagement affectif ou le sentiment d'appartenance et de lien émotionnel par rapport à l'organisation et l'attachement à divers groupes de référence dans l'organisation (Mowday et *al.*, 1979).

Le quatrième facteur retenu par les auteurs aborde la question des **attitudes organisationnelles**, mais concerne exclusivement la population d'enseignants. Il comprend le style de relations entretenues avec les élèves (soutenant, humain, proactif, coopératif) et les missions privilégiées telles que l'innovation, l'apprentissage ou la réussite des élèves.

Le cinquième facteur est également spécifique à une population d'enseignant et concerne l'**efficacité personnelle** ressentie. Celle-ci est auto-évaluée à partir du sentiment que l'enseignant gère efficacement la discipline dans sa classe et a la capacité de mettre en place des activités favorisant l'apprentissage des élèves.

Enfin, le dernier facteur concerne la **qualité de vie familiale** et aborde des indicateurs de satisfaction et d'implication familiale et de soutien par l'appui du conjoint en termes de collaboration et de rôle facilitateur dans l'exercice de la profession.

Dans le modèle présenté, les auteurs prennent également en compte trois facteurs évaluant les aspects négatifs de la santé psychologique au travail.

Le premier correspond à l'**inconfort** perçu et se décompose en trois indicateurs principaux, qui sont : 1) le niveau d'épuisement professionnel (Truchot, 2004) ; 2) la détresse psychologique évaluée par la fréquence de symptômes perçus de dépression, d'anxiété, de colère et de difficultés cognitives ; et 3) l'amotivation au travail, c'est-à-dire l'absence totale de motivation à réaliser les missions confiées ni intrinsèques, ni extrinsèques (Deci & Ryan, 2002).

Le deuxième facteur pris en compte dans les aspects négatifs de la santé au travail correspond aux **tensions** ressenties et concerne les conflits inter-rôle (Greenhaus & Beutell, 1985) générant des empiètements respectifs du travail sur la vie familiale (conflit travail-famille) et de la vie familiale sur le travail (conflit famille/travail). Sont considérées également les questions relatives au stress occasionné par des évènements de vie, des problèmes personnels ou liés à des situations de travail (Holmes & Rahe, 1967).

Enfin, le dernier facteur évoque la **pénibilité** au travail et est défini comme un ressenti désagréable au regard de certaines situations de travail (Marquié, 2008). Elle se compose d'une part, de la charge de travail évaluée en heures travaillées par semaine et en nombre de déplacements et, d'autre part, de la surcharge de travail qui concerne des efforts demandés plus élevés, une exécution rapide et une réduction des temps de pause s'expliquant par l'intensification du travail (Askenazy, Cartron, Coninck & Gollac, 2006). Dans ce facteur, les auteurs prennent en compte également la sur-implication dans le travail qui peut se traduire par une forme de *workaholism*, c'est-à-dire un haut niveau d'engagement dans le travail pouvant constituer un danger pour la santé physique et psychologique des travailleurs (Oates, 1968).

3.1.2.2. Modèle de Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011).

Le deuxième modèle bidimensionnel de la santé psychologique au travail est celui de Gilbert et *al.* (2011) et prend en compte également des aspects négatifs et positifs.

Les auteurs font le constat qu'il n'existe pas, à ce jour, de modèle très précis évaluant uniquement des indicateurs de santé au travail, c'est-à-dire des issues et non des déterminants de santé telles que la pénibilité, par exemple. Ils décident alors de partir des recherches abordant de manière composite le bien-être et la détresse psychologique (Massé, Poulin, Dassa, Lambert, Bélair & Battaglini, 1998a ; 1998b ; 1998c) pour élaborer un modèle spécifique au travail prenant en compte uniquement des indicateurs de santé. Ils font ainsi l'hypothèse, et celle-ci est par la suite validée, que le bien-être au travail et la détresse psychologique au travail pourraient posséder des structures dimensionnelles différentes de celles du bien-être et de la détresse psychologique en général.

De ces constations et travaux menés, découle un modèle conceptuel et opérationnel de la santé psychologique au travail (*cf.* tableau 6).

Tableau 6 : Modèle de la santé psychologique au travail (d'après Gilbert, Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011)

	Les composants de la santé psychologique au travail
Bien-être psychologique au travail	Sérénité
	Engagement au travail
	Harmonie sociale
Détresse psychologique au travail	Anxiété / dépression
	Désengagement au travail
	Irritabilité/ agressivité

Le bien-être psychologique au travail comprend trois facteurs. Le premier est relatif à la notion de **sérénité** et concerne le fait de se sentir serein, en paix avec soi-même et équilibré émotionnellement. Le deuxième facteur de bien-être est l'**engagement au travail** et consiste à apprécier son travail, ses réalisations, avoir le désir et l'ambition de s'y impliquer. Le troisième facteur a trait à l'**harmonie sociale** et concerne le fait d'être à l'écoute d'autrui, se sentir apprécié et entretenir de bonnes relations avec son entourage au travail.

Concernant la détresse psychologique au travail, elle comprend également trois facteurs, chacun à l'opposé d'un facteur de bien-être. Le premier facteur est l'**anxiété/dépression** et correspond au fait de se sentir anxieux, triste, dépressif, stressé et d'avoir des difficultés à affronter ses problèmes. Le deuxième facteur concerne le **désengagement au travail** et se réfère au fait de ne plus éprouver d'intérêt pour son travail, de se sentir diminué et inutile et de ne plus avoir envie d'entreprendre des projets. Le dernier

facteur est relatif à l'**irritabilité/agressivité** et concerne le fait d'être impatient et de manquer d'empathie à l'égard d'autrui.

Dans ce modèle, Gilbert et *al.* (2011) précisent que la santé psychologique, en tant qu'état ou résultat en termes d'expérience vécue au travail, s'évaluerait par les rapports antinomiques que la personne entretient envers soi au travail (sérénité *vs* anxiété/dépression), envers son travail (engagement *vs* désengagement) et envers son entourage (harmonie sociale *vs* irritabilité/agressivité).

3.1.2.3. Les limites des modèles bidimensionnels

Bien que ces deux modèles aient une importance certaine dans la recherche, car ils ouvrent la voie à la prise en compte d'un modèle bidimensionnel de la santé au travail, ils connaissent certaines limites.

La première consiste dans le fait que ces modèles ont été testés sur le territoire Nord-Américain. Or, il pourrait exister une éventuelle sensibilité au **contexte culturel**. Il serait donc nécessaire d'adapter le modèle théorique et son opérationnalisation au contexte culturel français (Vallerand, 1989).

De manière plus spécifique, le modèle de Perron et *al.* (2003) a été testé uniquement de manière empirique sur une **population** en milieu scolaire d'enseignants, ce qui ne nous permet pas d'étendre ce modèle à une population de travailleurs en général et encore moins, à celle qui nous intéresse spécifiquement, c'est-à-dire les nouveaux embauchés. En outre, ce modèle prend en compte à la fois des **déterminants** de la santé tels que la pénibilité au travail et des **issues** représentant des indicateurs directs de santé tels que l'inconfort perçu.

Concernant le modèle de Gilbert et *al.* (2011), sa conceptualisation du bien-être psychologique au travail et de la détresse psychologique au travail est une **adaptation** de modèle générique déjà existant (Massé et *al.*, 1998c). A cet égard, les auteurs indiquent qu'il serait pertinent d'orienter la conceptualisation et l'opérationnalisation de la santé psychologique au travail à partir d'études préliminaires en milieu de travail et non d'adapter un modèle générique de santé au domaine du travail. En outre, les différents aspects négatifs de la santé psychologique évoqués par Gilbert et *al.* (2011) sont très proches de

l'opérationnalisation du ***burn out*** selon Maslach et Jackson (1981). La dimension anxiété-dépression rappelle l'épuisement émotionnel du *burn out* faisant référence à une forme de surcharge émotionnelle. La dimension irritabilité/agressivité évoque celle de la dépersonnalisation dans le *burn out* se traduisant par un manque d'empathie à l'égard d'autrui. Enfin, la dimension désengagement au travail rappelle celle de la perte d'accomplissement personnel dans le cadre du *burn out* renvoyant au fait de se sentir diminué et de perdre confiance en ses compétences.

L'étude de ces modèles théoriques montre la difficulté que revêt leur généralisation à l'ensemble des travailleurs et donc de pouvoir les adapter à notre population d'étude, les nouveaux embauchés. D'autres approches abordent la question de la santé psychologique au travail par son aspect strictement positif, le bien-être au travail.

3.2. Du bien-être au travail à la question du bien-être subjectif

3.2.1. Le bien-être au travail

3.2.1.1. Les modèles explicatifs du bien-être au travail

Bien que de nombreuses recherches se soient consacrées à l'étude du bien-être psychologique global, peu d'attention a été portée au bien-être psychologique au travail (Kiziah, 2003). La raison tient probablement au fait que le bien-être a été présenté pendant longtemps comme un concept stable quels que soient les domaines de vie (Diener, 1984).

En 1990, Warr propose un modèle de bien-être au travail organisé autour de trois facteurs bipolaires : **plaisir-déplaisir**, **confort-anxiété**, et **enthousiasme-dépression**. Il s'agit pour l'auteur d'un continuum entre deux dimensions représentants des affects opposés. Dans la continuité de ces travaux, Daniels (2000) définit le bien-être au travail à travers cinq continuums: anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur, colère-placidité. Ce second modèle présente l'avantage de décrire plus finement les états affectifs relatifs au bien-être au travail. Tant Warr (1990) que Daniels (2000) accordent un intérêt plus grand à l'axe concernant le plaisir pour refléter le poids important de la tonalité hédoniste et ce, au travers de l'évaluation de la satisfaction au travail.

En 1999, Danna et Griffin décrivent le bien-être au travail par ses composants et indiquent qu'il intègre les **symptômes médicaux physiques et psychologiques au travail**, les **expériences de vie générales** (bonheur, satisfaction dans la vie) et des **attitudes à l'égard du travai**l (satisfaction au travail, attachement au travail). Delobbe (2012), dans le cadre d'une étude sur 945 salariés de la grande distribution, étudie le lien entre, d'une part, le bien-être au travail et la performance individuelle et organisationnelle et, d'autre part, entre le bien-être au travail et l'intention de quitter l'entreprise. L'auteure reprend le modèle du bien-être au travail de Danna et Griffin (1999) en l'adaptant et en mesurant des symptômes médicaux (physiques et physiologiques) et des aspects liés au stress global, au plaisir au travail, à la satisfaction au travail et à l'implication organisationnelle. Ces résultats montrent d'ailleurs que le plaisir au travail est corrélé avec l'intention de rester à court terme[5] et à long terme[6].

Enfin, en 2003, Cotton et Hart considèrent que le bien-être au travail est un amalgame de **moral**, de **détresse** et de **satisfaction au travail**.

A partir des travaux précédemment évoqués, Dagenais-Desmarais (2010) émet une remarque importante. Dans la mesure où ces modèles intègrent à la fois des composantes positives et négatives, ils se rapprochent donc plutôt du concept de **santé psychologique** au travail. C'est pourquoi, l'auteure développe alors une approche particulière du bien-être au travail qui ne prend en compte que les aspects positifs liés à la santé au travail (à la différence du modèle qu'elle propose en 2011 avec Gilbert et Savoie, présenté précédemment). Elle définit le bien-être au travail comme "*une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation*" (Dagenais-Desmarais, 2010, p. 70). Il s'agit d'une expérience "*subjective*" ce qui signifie que le bien-être est lié à un ressenti, à un sentiment perçu, plutôt qu'à des caractéristiques objectives.

Dans cette approche, l'auteure identifie cinq éléments nécessaires pour se sentir bien dans son travail.

Le premier facteur correspond à l'**adéquation interpersonnelle au travail** et réside dans le fait de vivre des relations positives avec les personnes avec lesquelles on interagit

[5] ($r = .236$, $p < 0.001$)
[6] ($r = .107$, $p < 0.05$)

dans le cadre de son travail. Le deuxième élément correspond à l'**épanouissement au travail**, en d'autres termes, le fait de percevoir qu'on accomplit un travail signifiant et stimulant qui permet de s'y réaliser comme individu. Le troisième facteur concerne le **sentiment de compétence au travail** et fait référence au fait de sentir qu'on possède les aptitudes requises pour effectuer efficacement son travail et qu'on maîtrise les tâches à réaliser. Le quatrième facteur évoque les questions de **reconnaissance au travail** et s'apparente au fait de se sentir apprécié dans l'organisation pour son travail et sa personne. Enfin, le dernier élément se rapporte à la **volonté d'engagement au travail**, c'est-à-dire au fait de vouloir s'engager activement dans l'organisation et contribuer à son fonctionnement et à son succès.

3.2.1.2. Les limites d'une approche centrée sur le bien-être au travail

Les approches par le bien-être au travail, strictement, ne permettent pas d'identifier des chevauchements entre les **sphères de vie privée** et **professionnelle** alors que ce sont des domaines interdépendants. Chaque sphère fournit à l'autre des contraintes et des ressources spécifiques (Curie et Hajjar, 1987). Curie, Hajjar, Marquié et Roques (1990) et Curie et Dupuy (1994), en développant un modèle du système des activités, montrent que les différents milieux et **temps de socialisation** des individus forment un système constitué de trois sous-systèmes (professionnel, familial, personnel et social) **interdépendants**. Autrement dit, la formulation et l'atteinte des objectifs d'un des sous-systèmes peuvent dépendre des moyens comme des contraintes (échanges temporels, matériels, énergétiques et/ou informationnels) issus d'autres sous-systèmes. En outre, les activités et les objectifs qu'un sujet développe dans l'un de ses domaines de vie, familial, professionnel, social ou personnel, prennent sens dans les relations qu'ils entretiennent avec les activités et les objectifs développés dans les autres domaines de vie (Baubion-Broye & Hajjar, 1998).

A cet égard, il semble important de considérer l'approche du **bien-être général subjectif** comme une ressource possible pour appréhender cette complexité. Le bien-être subjectif d'une personne englobe ce qui est de l'ordre de son épanouissement au travail et celui lié à sa vie privée. Ces faits sont appuyés par les propos de Boudreau, Boswell et Judge (1999) qui suggèrent qu'il est impossible d'envisager d'évaluer la réussite de carrière sans prendre en compte l'impact du travail dans la sphère privée et réciproquement. En outre, s'intéresser aux nouveaux embauchés dans l'organisation, c'est garder à l'esprit que ceux-ci, au-delà de leur socialisation à l'organisation, vivent un changement personnel relatif à

l'identité et à l'image d'eux-mêmes (Fisher, 1986). Ils peuvent voir leurs motivations, leurs besoins et leurs valeurs évoluer de manière significative (Schein, 1978). Cela suppose pour certains auteurs un retrait de l'identité passée (Louis, 1980). Cela nous amène à considérer le fait, de par ces interfaces vie de travail/vie hors travail, qu'il serait plus opportun dans le cadre de notre étude, d'étudier le bien-être général, plutôt que de se focaliser sur le bien-être spécifique au travail.

Dans une étude récente de Vandenberghe et *al.* (2011), portant sur des nouveaux embauchés, les auteurs étudient le lien entre les conflits et ambiguïté de rôle et des variables telles que l'engagement affectif, la satisfaction au travail, l'intention de rester dans l'entreprise et le bien-être au travail. Ils montrent que le bien-être au travail, évalué dans le cadre de trois temps de mesure qui ont lieu lors de la première année d'intégration dans l'entreprise, ne fluctue pas, quel que soit le niveau de tensions de rôles vécu. Ils font alors l'hypothèse que le bien-être au travail serait une variable dispositionnelle et, par conséquent, stable dans le temps. Bien que cette étude ait le mérite de s'intéresser au bien-être au travail des nouveaux embauchés, plutôt qu'aux symptômes uniquement de stress, deux remarques sont cependant à formuler. La première est que les auteurs s'appuient sur la conceptualisation de Warr (1990) et utilisent son échelle pour définir et mesurer le bien-être au travail. Celle-ci propose de l'évaluer par des éléments à la fois positifs, mais aussi négatifs. En conséquence, au regard de la définition de l'OMS (1948), précédemment donnée, il semblerait que les auteurs aient mesuré la santé psychologique et non le bien-être au travail au sens strict. De plus, les études sur le sujet du bien-être tendent à montrer qu'il ne peut pas être considéré comme une variable dispositionnelle stable dans la mesure où des éléments contextuels (sociaux et professionnels) peuvent l'impacter (Bruchon-Schweitzer & Boujut, 2014).

Nous notons que peu d'études se sont finalement intéressées au bien-être des nouveaux embauchés, or il nous semble important de prendre en considération cette variable dans le cadre de nos travaux sur la réussite de l'entrée organisationnelle. En outre, au regard des éléments évoqués précédemment, il serait intéressant de se focaliser davantage sur le bien-être général que sur le bien-être au travail spécifiquement. C'est ce que nous développons dans la partie suivante.

3.2.2. L’intérêt pour le bien-être subjectif

L'intérêt pour ce qu'on appelle le bien-être subjectif s'est développé sous l'influence de la psychologie positive qui vise à étudier le **fonctionnement optimal** de l'individu et non ce qui génère son dysfonctionnement (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). En ce sens, ce courant est à l'opposé du modèle médical qui se centre sur les troubles et les maladies. Ici, l'accompagnement est focalisé sur le développement de compétences et l'objectif visé est l'épanouissement.

Pour Diener (1994, p. 108), "*le bien-être correspond à l’expérience globale de réactions positives envers sa propre vie et inclut toutes les composantes d’ordre inférieur telles que la satisfaction de la vie et le niveau hédonique*".

Le **bien-être subjectif** repose sur une évaluation affective et cognitive de son existence qui se caractérise par l'expérience fréquente d'**affects positifs** (enthousiaste, fort, alerte, actif...), un faible degré d'affects négatifs (angoissé, coupable, effrayé, hostile ...) et un sentiment élevé de **satisfaction** par rapport à l'existence. En effet, le bien-être subjectif se définit selon trois critères essentiels (Rolland, 2000). Premièrement, il est subjectif car il s'agit d'une auto-évaluation, qui diffère des conditions de vie objectives (bien-être matériel, conditions de travail, ...). Deuxièmement, il correspond à une évaluation positive globale de sa vie (satisfaction de la vie). Enfin, il ne se réduit pas à l’absence d’émotions négatives (affects négatifs) et prend en compte les affects positifs (affectivité positive).

La satisfaction de la vie est la composante évaluative et cognitive du bien-être subjectif (Diener, 1984 ; 1994). Elle résulte de la comparaison par une personne entre sa vie actuelle et la vie qu'elle souhaiterait avoir, selon ses normes, valeurs et idéaux. Il est à noter que, selon Diener et *al*. (1985), il est préférable de réaliser des mesures générales de satisfaction de l'existence plutôt que des mesures composées d'items spécifiques à chacun des domaines de vie. De plus, il est à noter que la satisfaction de la vie est un des indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle que nous avons déjà identifié grâce aux théories sur la réussite de carrière.

L'affectivité positive et l'affectivité négative peuvent être évaluées comme des traits ou comme des états émotionnels. Elles correspondent à des émotions ressenties ou des états thymiques (Bruchon-Schweitzer & Boujut, 2014).

Les recherches se sont ensuite orientées vers l'étude du bien-être psychologique ou "*eudémonique*" (Ryan & Deci, 2001 ; Ryff & Keyes, 1995), directement lié à la notion de **bonheur** plutôt que de plaisir. Le bien-être psychologique est constitué du bien-être subjectif et prend en compte également des aspects tels que l'acceptation de soi, le sentiment d'autonomie, la qualité des relations sociales, le sentiment de maîtrise de son environnement, le degré d'épanouissement personnel et le fait de considérer que la vie a du sens.

L'ajout de ces dimensions a généré la création d'outils de mesure dont les qualités psychométriques et les relations à d'autres mesures du bien-être subjectif sont satisfaisantes, mais posent toutefois des questions (Bruchon-Schweitzer & Boujut, 2014). En effet, lorsqu'on ajoute de nouvelles composantes à un modèle, il est nécessaire, dans un premier temps, d'en asseoir sa validité théorique (Clark & Senik, 2011 ; Mc Dowell, 2010). En outre, le modèle tridimensionnel initial du bien-être subjectif (satisfaction de la vie, affectivité positive et affectivité négative) a largement été validé et s'est appuyé sur de nombreux résultats empiriques convaincants (Albuquerque, Pedroso de Lima, Matos & Figueiredo, 2012 ; Huppert & So, 2011). Ces trois dimensions peuvent donc, selon nous, être considérées comme des indicateurs de bien-être et, par conséquent, contribuer à la compréhension de la réussite du processus d'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés.

3.3. Synthèse

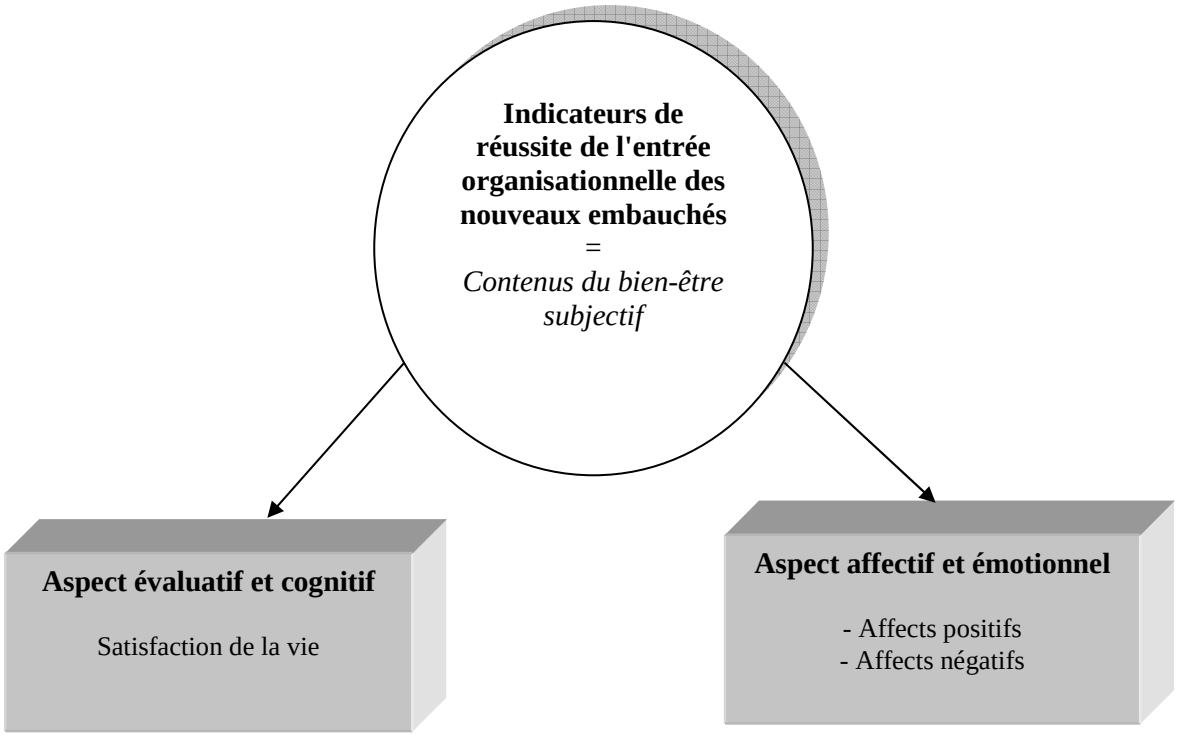
Cette partie nous a amené à considérer la réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés à travers les théories sur la santé psychologique.

Dans cette partie, nous avons mis en avant le fait que **l'entrée dans une organisation constitue un changement, une transition pour les individus et que cela peut générer d'importants effets délétères sur la santé** (Ellis et *al.*, 2015).

Nous avons aussi énoncé le constat que peu d'études portent sur le bien-être au travail des nouveaux embauchés (Vandenberghe et *al.*, 2011) et que la majorité d'entre elles se focalise sur les répercussions en termes de stress. Or la santé ne se résume pas à l'absence de maladies, mais intègre aussi la présence de bien-être. Nous avons alors décidé de nous centrer sur le bien-être des nouveaux embauchés pour aborder leur santé afin de pallier ce manque dans les recherches actuelles. En outre, les différents domaines de vie (professionnel et personnel) étant interdépendants, nous pensons qu'il serait difficile de prendre en compte dans l'évaluation du bien-être, le seul aspect lié au travail. Dans notre thèse, nous opterons donc pour une mesure du bien-être général.

C'est pourquoi, nous nous sommes orientés vers le **bien-être subjectif** qui considère des aspects plus généraux liés aux différents domaines de vie. Il correspond, d'une part à la satisfaction de la vie, qui est sa composante évaluative et cognitive et qui résulte de la comparaison par une personne entre sa vie actuelle et la vie qu'elle souhaiterait avoir, selon ses normes, valeurs et idéaux et, d'autre part, aux affects négatifs et positifs, qui correspondent à sa composante émotionnelle. A notre connaissance, aucune étude traitant de la question du bien-être des nouveaux embauchés n'a utilisé cette approche.

A notre avis, ces différents éléments, jugés comme des indicateurs de bien-être (*cf.* figure 3), peuvent être considérés et envisagés dans une perspective plus large comme des indicateurs de réussite de cette transition de rôle que représente l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés. En outre, il est à noter que, d'une part, le bien-être peut avoir des répercussions sur d'autres indicateurs de réussite de ce processus, tels que l'intention de rester dans l'entreprise. D'autre part, il peut être déterminé par des facteurs contextuels. En conséquence, le bien-être serait alors un indicateur intermédiaire de réussite.



<u>Figure 3 :</u> Indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés considérés au regard des théories sur le bien-être subjectif

4. Conclusion du chapitre

La question de départ, formulée dans notre introduction, nous amène à réfléchir sur la réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation. Par conséquent, il convenait, dans un premier temps, de **mieux comprendre ce processus afin d'en saisir ses indicateurs de réussite**. Le croisement des trois concepts, *transition de carrière, socialisation organisationnelle* et *santé psychologique*, à la fois distincts et complémentaires, nous a permis de répondre à cet objectif.

Tout d'abord, notre revue de la littérature s'est centrée sur les théories relatives aux transitions de carrière et, de manière plus générale, à la **réussite de carrière**. La carrière ne constitue plus, aujourd'hui, une progression ascendante au sein d'une même entreprise. Elle représente une série d'expériences professionnelles qui peut occasionner des changements de métier et/ou d'entreprises (Hall, 1976). En ce sens, l'entrée dans une nouvelle organisation représente une phase de transition dans la carrière de l'individu (Rascle, 2001). Ce champ théorique nous a permis d'identifier des indicateurs de réussite de cette transition et, par conséquent, de la réussite de l'entrée dans l'organisation, à savoir : 1) **le sentiment d'efficacité dans l'emploi** ; 2) **les attitudes à l'égard du travail et de l'organisation** (satisfaction au travail, implication organisationnelle et intention de rester dans l'organisation) ; 3) **la socialisation organisationnelle** ; et 4) **la santé au travail**. Nous avons noté que le SEP (sentiment d'efficacité personnelle) dans l'emploi constitue un indicateur intermédiaire de la réussite de l'entrée dans l'organisation. En effet, d'une part, il est influencé par des variables contextuelles telles que les pratiques d'intégration des entreprises (Bauer et *al.*, 2007 ; Gruman et *al.*, 2006). D'autre part, il a des impacts directs et positifs sur d'autres indicateurs de réussite (tels que la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle) et contribue à réduire l'intention de quitter et le taux de départs effectifs (Bauer & Green, 1994 ; Bauer et *al.*, 2007 ; Gruman et *al.*, 2006 ; Laker & Steffy, 1995 ; Saks, 1994 ; 1995 ; Saks & Gruman, 2011 ; Tannenbaum et *al.*, 1991).

Parce que la carrière et la **socialisation organisationnelle** (SO) sont deux notions très liées (Hall, 1987 ; Roger, 1992), et que la SO constitue un indicateur de réussite de l'entrée organisationnelle précédemment identifié, nous avons cherché à développer ce concept pour mieux l'appréhender. La SO correspond à une phase de transition de carrière parce qu'elle

représente un processus par lequel une personne passe de son ancien rôle vers l'internalisation totale de son nouveau rôle (Hall, 1987 ; Nicholson, 1984). Nous avons noté que la SO consiste en un processus d'apprentissage (connaissance et compréhension) et d'intériorisation (acceptation et adhésion) de normes et de valeurs liées au domaine du travail, de l'équipe de travail et à celui de l'organisation de manière plus générale (Perrot & Campoy, 2009). Enfin, dans la mesure où la SO a un impact sur la santé et certaines attitudes à l'égard du travail et de l'organisation, identifiées préalablement comme des indicateurs de réussite du processus d'entrée organisationnelle telles que la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle ou encore l'intention de rester dans l'entreprise, la SO constitue donc aussi un indicateur intermédiaire de la réussite du processus d'entrée.

Enfin, c'est au travers des questions sur la **santé psychologique** au travail des nouveaux embauchés que nous avons orienté nos recherches. En effet, l'arrivée dans l'organisation, en tant que transition de rôle, peut avoir des effets délétères sur la santé des nouveaux embauchés : acquisition de nouveaux rôles, changement identitaire, conciliation vie de famille/vie de travail, etc. (Ellis et *al.*, 2015). Nous avons remarqué, à travers nos recherches théoriques, que peu d'études s'interrogeaient sur la question du bien-être des nouveaux embauchés. En outre, les différents domaines de vie (professionnel et personnel) étant interdépendants (Curie & Hajjar, 1987), nous pensons qu'il serait difficile de prendre en compte dans l'évaluation du bien-être, le seul aspect lié au travail. Par conséquent, afin d'identifier des indicateurs de bien-être, nos recherches théoriques se sont orientées vers les questions de bien-être subjectif, dans son approche hédonique, et nous avons dégagé des indicateurs tels que : la **satisfaction de la vie** (déjà identifié au regard des théories sur la réussite de carrière) et la **prévalence des affects positifs sur les affects négatifs**. Aussi, dans la mesure où le bien-être peut avoir des répercussions sur d'autres indicateurs de réussite de ce processus, tels que l'intention de rester dans l'entreprise, et qu'il peut être déterminé par des facteurs contextuels, le bien-être serait alors un indicateur intermédiaire de réussite. En outre, notre revue de la littérature nous a permis de dégager un autre indicateur de même niveau. Il s'agit du **SEP dans l'emploi**. Celui-ci a été abordé, non seulement dans le cadre des théories sur la réussite de carrière, mais aussi dans le cadre d'une approche plus eudémonique du bien-être (Dagenais-Desmarais, 2010). Il correspond au sentiment de posséder les aptitudes et les compétences requises à l'égard des tâches de travail à accomplir. Cet élément prend tout son sens dans le cadre de notre étude car, d'une part, un des enjeux de la socialisation organisationnelle porte sur le domaine du travail et, d'autre part, au cours d'une carrière, le

SEP contribuerait à la santé au travail (Vonthron & Lagabrielle, 2012). En ce sens, il nous semble important de l'intégrer à la question du bien-être dans notre recherche.

L'articulation de ces trois concepts, *transition de carrière*, *socialisation organisationnelle* et *bien-être subjectif*, permet de donner une vision plus élargie de la réussite du processus d'entrée dans l'organisation et d'en apporter une définition. L'entrée dans l'organisation serait donc réussie si le nouvel embauché éprouve du **bien-être**, s'il est **socialisé à l'organisation** et si ses **attitudes à l'égard du travail et de l'organisation** (satisfaction au travail, implication organisationnelle et intention de rester dans l'entreprise) sont positives. La figure 4 permet de schématiser l'ensemble des indicateurs directs et intermédiaires que nous pensons pertinents pour l'étude de l'entrée organisationnelle.

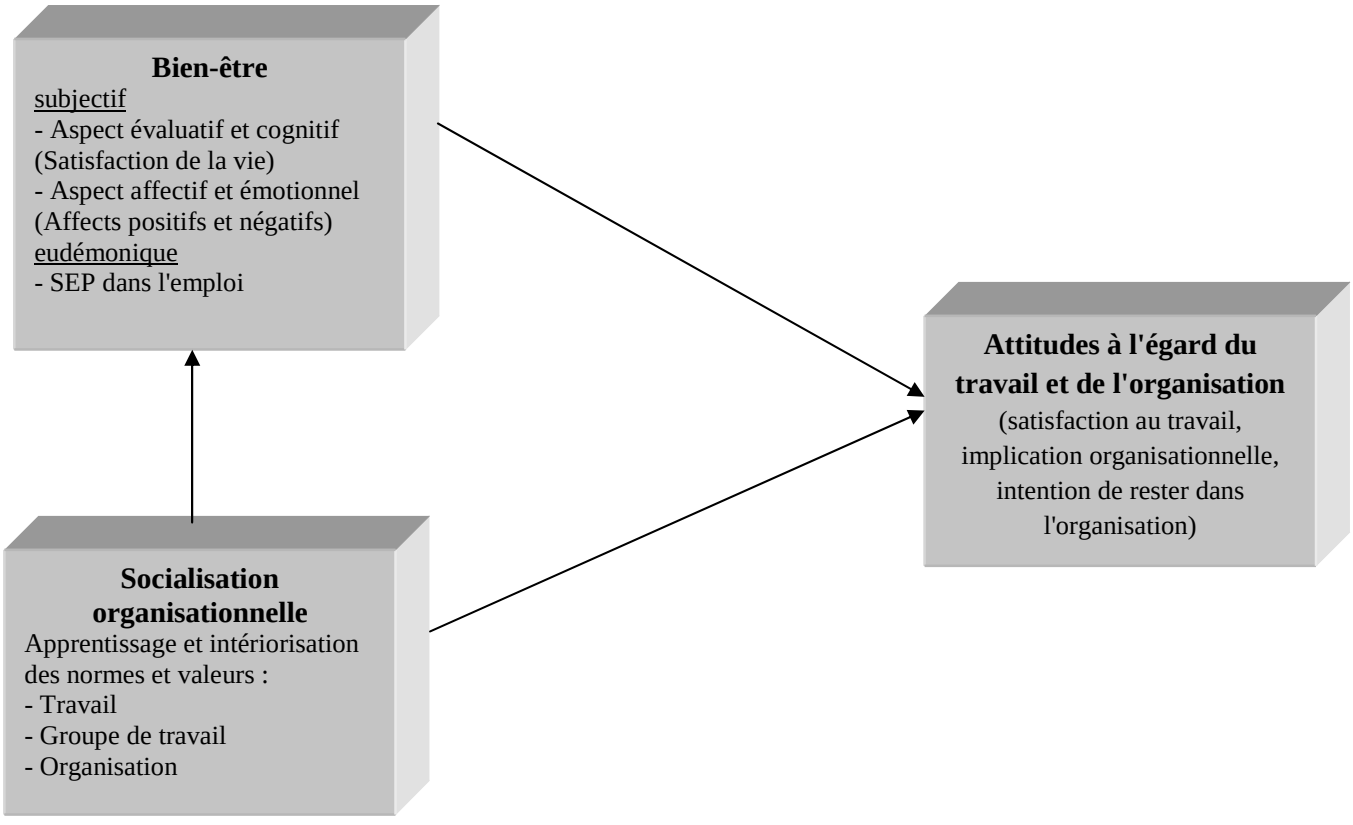


Figure 4 : Indicateurs directs et intermédiaires de réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés

Après avoir dégagé des indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés, grâce à l'articulation de plusieurs concepts, il convient, à présent, de s'interroger sur les déterminants de cette réussite. Dans l'optique de répondre à cette question, le prochain chapitre consistera à aborder plus particulièrement le rôle des entreprises dans ce processus.

Chapitre 2 : Le rôle des entreprises dans la réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation

De nombreuses recherches tendent à attribuer la réussite du processus d'entrée du nouvel embauché à la personnalité de l'individu ou encore à ses comportements. C'est le cas dès le processus de recrutement, où les recruteurs cherchent déjà *"le mouton à cinq pattes"*. Cette expression, popularisée par le film d'Henri Verneuil, désigne une rareté. Les moutons n'ayant cinq pattes que dans le cas d'anomalies génétiques, un tel individu serait une véritable "perle rare", une personne exceptionnelle que l'on pourrait façonner à l'entreprise. Ainsi, dans le champ du recrutement, l'importance est accordée à l'évaluation de la personne, de sa personnalité, de ses intérêts et aptitudes (Laberon et Bernaud, 2011 ; Delobbe, 2011). Delobbe (2011) ajoute que les différentes méthodes utilisées dans le recrutement ont pour finalité d'identifier les dispositions individuelles qui permettraient de discriminer les candidats les uns des autres et de prédire leur performance ultérieure. Le rôle du processus de recrutement initié par l'entreprise sur les comportements futurs des salariés n'y est pas considéré. C'est ce que Delobbe (2011) remet en question en intégrant le fait que le processus de recrutement a un impact sur les attitudes et les comportements du futur salarié notamment à cause des perceptions qu'il génère. Elle ajoute également qu'il est nécessaire d'avoir "*une vision intégrée du processus d'entrée dans l'organisation*" (Delobbe, 2011, p. 293).

En ce sens, l'auteure entend la nécessité de **croiser deux champs de recherche, celui du recrutement et celui de la socialisation organisationnelle**, pour traiter de la réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés. Les remarques de Lacaze et Perrot (2010, p. 1) vont dans ce sens, "*la réussite d'un recrutement ne se limite pas au processus en amont. Elle se joue à 50% en amont [...] et à 50% en aval lors de la période d'intégration*". Au regard de ces différents constats, il est important de pouvoir étudier dans le cadre de notre travail, l'influence du processus de recrutement, que nous pouvons considérer au sens de Feldman (1976) comme une forme de socialisation anticipée, et celui du processus d'intégration mis en place par les entreprises à l'entrée des nouveaux embauchés.

Néanmoins, les pratiques de recrutement et d'intégration ne peuvent expliquer à elles seules la réussite du processus d'entrée. Dès les années 1960-1970, en Europe, les préoccupations des chercheurs et des gouvernements s'orientent vers l'amélioration des

conditions de travail pour favoriser, d'une part, le bien-être et la sécurité des travailleurs, et, d'autre part, la performance de l'organisation. Il est alors évoqué le terme de "***qualité de vie au travail***" (Cherns & Davis, 1975). A l'analyse des critères objectifs évalués jusque-là tels que les contrats de travail, l'absentéisme, les accidents de travail, le *turnover*, etc., les travaux vont peu à peu s'orienter vers l'appréciation subjective de la qualité de vie au travail (Dupuis et *al.*, 2009). Plus récemment, Burakova et Leduc (2014) montrent l'importance de considérer cet aspect subjectif, car il impacte directement le bien-être et favorise le développement d'attitudes favorables à l'égard de l'organisation. Nous rappelons que ces éléments constituent des indicateurs de réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés.

Ce second chapitre aborde la question des déterminants organisationnels de ce processus : les pratiques de recrutement, les pratiques d'intégration et la qualité de vie au travail au sein des entreprises.

1. Les pratiques de recrutement comme socialisation anticipée

Parce que la socialisation commence avant même l'entrée dans l'organisation (Delobbe, 2011 ; Delobbe & Dulac, 2005 ; Feldman, 1976 ; Lacaze & Perrot, 2010 ; Van Maanen, 1975), il convient de s'intéresser aux **pratiques de recrutement**, celles-ci pouvant représenter une phase de socialisation anticipée (Feldman, 1976). Cette phase est associée au processus de recrutement des nouveaux embauchés. Lors de cette étape, le candidat se forge des attentes et des représentations par rapport à l'entreprise qui va l'embaucher et sur le rôle qu'il aura à tenir dans son nouveau poste. En outre, il acquiert des informations sur le travail et plus largement sur l'organisation. Trois enjeux principaux se dégagent. Ils concernent l'adéquation entre les compétences individuelles et celles requises pour le poste à pourvoir, l'adéquation entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation et le réalisme général des anticipations sur les caractéristiques du poste, de l'organisation et des relations interpersonnelles futures (Delobbe, 2011 ; Delobbe & Dulac, 2005 ; Lacaze & Fabre, 2005). Obtenir des informations sur le contexte d'emploi est donc important pour le candidat. Elles permettent de diminuer le sentiment de décalage entre ses attentes avant l'embauche et les réalités professionnelles (Wanous, Poland, Premack & Davis, 1992), ce qui a pour conséquence de favoriser le processus de socialisation en générant plus de satisfaction au travail et d'implication organisationnelle, ainsi qu'une intention plus importante de rester dans l'entreprise (Bray, Campbel & Grant, 1974 ; Dunette, Avery & Banas, 1973 ; Feldman, 1976, 1981 ; Katzell, 1968 ; Porter, Lawler & Hackman, 1975 ; Ross & Zander, 1957 ; Schein, 1968 ; Van Maanen, 1975 ; Wanous, 1977, 1983 ; Wanous et *al.*, 1992 ; Ward & Athos, 1972).

1.1. Les pratiques de recrutement des entreprises comme source d'informations socialisantes pour les futurs salariés

1.1.1 Les étapes de la procédure de recrutement

Afin d'identifier les pratiques de recrutement les plus propices à la diffusion d'informations utiles sur le contexte d'emploi, il convient de faire un bref résumé des différentes étapes de la procédure de recrutement. Issu d'une revue de la littérature des trente dernières années, Laberon (2001) et Laberon et Bernaud (2011) rendent compte de ces différentes étapes (*cf.* figure 5).

La première étape d'**analyse** consiste à comprendre quels sont les enjeux sous-jacents aux besoins de recruter et son origine. Elle intègre également la réalisation d'une définition de fonction ou d'un profil de poste, c'est-à-dire une description précise des caractéristiques du poste et de l'environnement de travail et organisationnel. Enfin, il est question d'apprécier l'ensemble des caractéristiques que doit posséder le candidat au regard des éléments dégagés dans la définition de fonction : qualifications, compétences, aptitudes, intérêts, etc. La phase de **stratégie** consiste à séduire les candidats potentiels, à identifier les sources de diffusion de l'offre d'emploi pour attirer les candidatures et à choisir les moyens et le mode de communication pour recruter (approche classique en recherchant les candidats grâce aux sources classiques, approche directe[7] ou approche mixte[8]). La phase d'**évaluation** concerne le premier tri des candidatures reçues visant à sélectionner les candidats sur la base de leur lettre de motivation et de leur *curriculum vitae* en fonction des attentes en termes de caractéristiques des compétences requises définies précédemment. L'examen approfondi des candidatures vient compléter ce premier tri. Il peut s'agir de mener des entretiens (classique[9], structuré[10], situationnel[11]), d'effectuer des prises de références en recueillant des informations sur le passé professionnel du candidat, de mener des mises en situations ou de mettre en place des "*assesment centers*"[12]. La phase de **sélection** concerne le choix des candidats. Enfin, la phase de **concrétisation** comprend la négociation du salaire et la signature du contrat. Le dernier point consiste à intégrer le nouveau recruté à l'entreprise. Cette dernière phase est souvent négligée par les entreprises, alors qu'elle revêt un aspect tout aussi important que les qualités et les compétences de l'individu sélectionné et recruté (Laberon & Bernaud, 2011). En outre, en termes d'évolution de pensée, cette phase ne faisait pas partie initialement du recrutement dans les premières modélisations de la procédure. Les modes d'intégration mis en place dans l'entreprise seront largement abordés dans la seconde partie de ce chapitre portant sur la socialisation à l'entrée des nouveaux embauchés.

[7] Le recruteur rentre directement en contact avec un(e) salarié(e) pour lui proposer le poste.
[8] Combinaison de l'approche classique et de l'approche directe.
[9] L'entretien classique porte sur la personnalité, les motivations et objectifs de carrière et, en général, est peu structuré (Balicco, 1997).
[10] L'entretien structuré est *" une suite de questions relatives au poste avec des réponses prédéterminées, qui sont appliquées sans exception dans tous les entretiens pour un poste en particulier"* (Campion, Pursell, & Brown, 1988).
[11] L'entretien situationnel a pour objectif de *"mettre le sujet en face de situations spécifiques et représentatives du poste en question"* et de *"déterminer comment un sujet répondrait à une situation dans le futur"* (Balicco, 1997, p. 77).
[12] Les *assesment centers* représentent une méthode recourant à *"des mises en situations professionnelles (individuelles et/ou collectives) et à des tests papier-crayon qui sont choisis en fonction du poste à pourvoir"* (Borteyrou, 2011, p. 247).

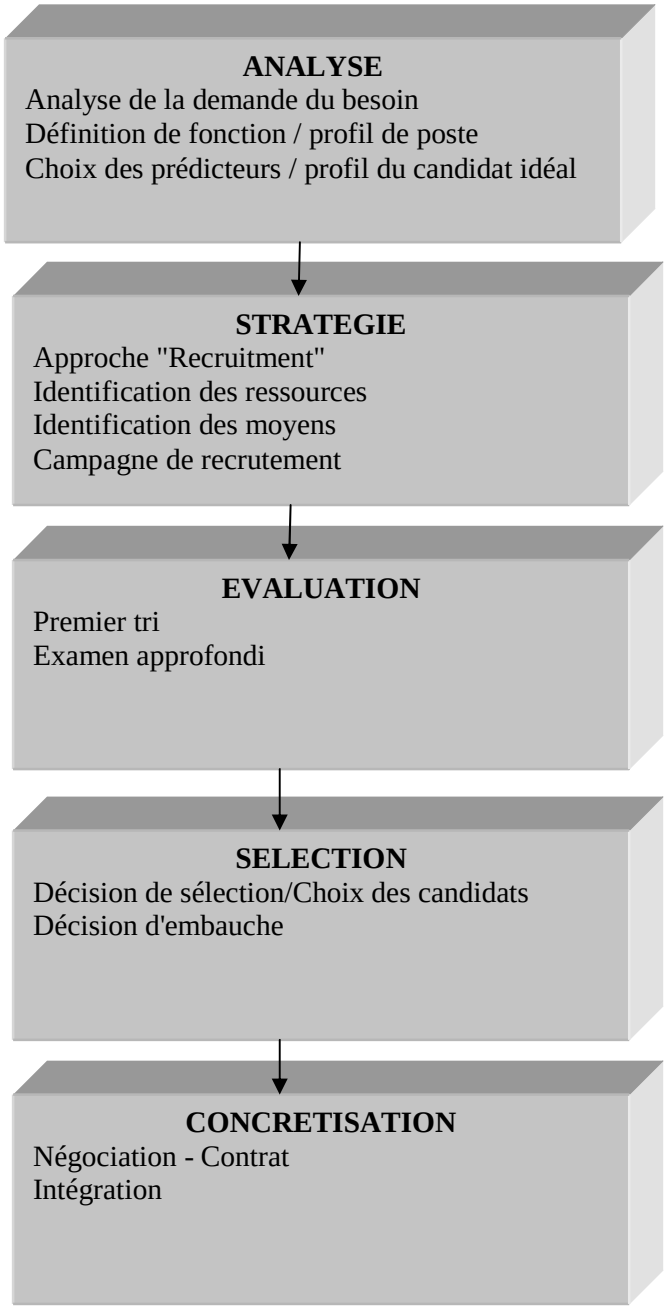


Figure 5 : Modèle général classique de la procédure de recrutement d'après Laberon (2001) et Laberon et Bernaud (2011).

1.1.2. La phase d'analyse comme sources d'informations socialisantes pour les futurs salariés

L'analyse du besoin de recrutement et la définition de fonction rendent possible l'**aperçu réaliste d'emploi** (*realistic job previews*). En effet, en identifiant les caractéristiques du travail et de l'environnement du poste (relations interpersonnelles, attentes organisationnelles, etc.), la définition de fonction contribue à véhiculer des informations sur les aspects avantageux et contraignants du poste et de l'entreprise (Phillips, 1998 ; Wanous, 1992). Ces informations peuvent servir de support à l'entretien d'évaluation et permettre de favoriser le réalisme des attentes des candidats. Celui-ci est associé à moins de déceptions de la part des salariés lorsqu'ils entrent en poste (Breaugh & Starke, 2000 ; Buckley, Mobbs, Mendoza, Novicevic & Beu, 2002 ; Meglino, Ravlin, & Denisi, 2000 ; Phillips, 1998) et cela impacte des variables attitudinales telles que la satisfaction et l'implication organisationnelle (Wanous et *al.*, 1992). L'aperçu réaliste d'emploi contribue donc à la réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés.

1.1.3. La stratégie de recherche de candidats comme source d'informations socialisantes pour les futurs salariés

Les **canaux de recrutement** (intégrant la phase de stratégie de recherche de candidats), par leur caractère plus ou moins intermédié ou plus ou moins distancié (Marchal & Rieucau, 2010) jouent un rôle non négligeable dans l'intégration du nouveau et notamment dans le développement de ses attitudes à l'égard du travail et de l'entreprise.

En 2010, Marchal et Rieucau développent une typologie des canaux de recrutement à partir des modes de **mises en relation** entre le candidat et l'employeur. Pour les auteures, la première dimension prend en compte la longueur de la chaîne du recrutement, la mise en relation entre l'employeur et le candidat pouvant s'opérer directement ou indirectement par l'intermédiaire d'une personne ou d'un organisme. Elle est **directe** dans le cas de candidature spontanée, de réembauches ou d'embauches suite à un stage. Elle est **indirecte** lorsqu'elle se fait par un intermédiaire (annonces, avis de concours, agences publiques ou privées, écoles et centres de formation, relations personnelles, professionnelles ou réseaux sociaux). La deuxième dimension concerne l'aspect plus ou moins **distancié** des mises en relation. Les mises en relation de proximité sont les relations personnelles, professionnelles et les réseaux

sociaux et celles dites à distance concernent les annonces dans la presse, le recours à des agences d'emploi (publiques ou privées) ou à des écoles ou centres de formation pour recruter.

L'étude de Wanous (1992) montre que ce sont les canaux favorisant une mise en relation de proximité tels que les relations personnelles ou la cooptation qui permettraient un meilleur ajustement ultérieur du salarié à l'organisation. En outre, les sources de communication directes sans intermédiaire telles que la candidature spontanée ont le même effet. Wanous (1992) les regroupe sous le terme de canaux "*informels*". Dans ces cas, l'information diffusée aux candidats est plus réaliste et moins agressive que celle diffusée lors de recrutement sur campus ou par le biais d'une diffusion d'offres d'emploi dans la presse. En ce sens, elle parait plus honnête et apporte plus facilement des éléments sur les avantages de l'entreprise, mais aussi sur ses inconvénients (Delobbe, 2011). Ces informations transmises peuvent déjà représenter des sources d'informations socialisantes dans la mesure où elles apportent aux candidats des connaissances sur les caractéristiques du travail et de l'organisation.

1.1.4. La phase d'évaluation des candidatures comme source d'informations socialisantes pour les futurs salariés

La phase d'évaluation des candidatures représente également une source d'informations socialisantes pour les futurs salariés, notamment lorsqu'elle se situe dans une approche réaliste de l'emploi et permet de transmettre des informations tant avantageuses que contraignantes sur le poste et l'entreprise (Phillips, 1998 ; Wanous, 1992). Nous avons vu précédemment les répercussions bénéfiques sur le processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'entreprise.

L’étude de Delobbe et Dulac (2005) montre l’importance du rôle joué par les pratiques de recrutement sur la socialisation organisationnelle et la satisfaction au travail. Dans cette étude, les auteurs décrivent ces pratiques de socialisation anticipatrice en prenant en compte deux dimensions principales. Tout d’abord, la **clarté et la précision de l’information reçue** qui correspond aux informations contractuelles et non contractuelles, par exemple, recevoir des informations sur le contenu, l’organisation du travail ou encore sur la sécurité d’emploi ou les possibilités de développement personnel et professionnel. La deuxième dimension énoncée par les auteurs concerne l’**accès à des sources d’informations internes** à l’entreprise,

qu’elles soient formelles ou informelles comme, par exemple, pouvoir consulter des documents internes à l’entreprise ou encore rencontrer ses futurs collègues de travail et discuter avec eux. En d’autres termes, la socialisation anticipée a pour but de préparer l’entrée de la personne dans l’organisation en participant à son adaptation effective au travail, à l’équipe de travail, à la culture de l’entreprise, etc. En outre, en 2011, nous avons précédemment montré que l'accessibilité et l'accès à ces diverses informations favorisent la santé psychologique des nouveaux embauchés, leur socialisation organisationnelle et leur intention de rester dans l'entreprise (Locufier, Laberon & Lagabrielle, 2011).

1.2. La perception par les nouveaux embauchés des pratiques de recrutement

L'ensemble des pratiques de recrutement que nous venons d'aborder contribue à véhiculer des informations socialisantes pour les futurs salariés et favorise donc la réussite de leur entrée organisationnelle. Par son importance, le recrutement se doit donc de respecter les caractéristiques psychométriques fondamentales de toute méthode scientifique et notamment la fidélité et la validité prédictive (Lévy-Leboyer, 2007 ; Steiner, 2004). D'une part, cela signifie que deux évaluateurs différents, en suivant la procédure de recrutement, telle que définie précédemment, évalueraient de manière identique un même candidat. D'autre part, les méthodes utilisées devraient permettre de prédire la réussite professionnelle du futur salarié. Il est de plus en plus question, dans les recherches, de tenir compte également de la **validité apparente** de la procédure (Bertolino & Steiner, 2011). Si une technique de sélection est perçue comme pertinente par les candidats au regard du poste pour lequel ils prétendent, alors elle possède une bonne validité apparente (Macan, Avedon, Paese & Smith, 1994 ; Smither, Reilly, Millsap, Pearlman & Stoffey, 1993). En 1993, Gilliland propose un modèle concernant la perception de justice à l'égard des pratiques de recrutement en se basant sur les apports théoriques de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987).

1.2.1. La justice organisationnelle et le recrutement

La **justice organisationnelle** concerne les perceptions des salariés à propos de ce qui est juste ou injuste dans leur entreprise (Bertolino & Steiner, 2011). Elle comprend trois aspects (Colquitt, 2001).

Le premier élément s'intéresse à l'évaluation par les salariés de l'équité de leurs rétributions au travail et se rapporte à la **justice distributive**. *"Dans le contexte du recrutement, les candidats trouveraient équitable ou juste un recrutement (la rétribution) qui donne le poste au candidat le plus en adéquation avec l'emploi, c'est-à-dire celui ayant le plus de contributions démontrées par ses performances aux tests, et d'autres évaluations de ses qualifications et compétences"* (Bertolino et Steiner, 2011, p. 60).

Le second aspect correspond à la **justice procédurale.** Elle est liée aux perceptions des individus concernant la manière dont les décisions de rétribution sont prises par les décisionnaires (Thibault & Walker, 1975). En contexte de recrutement, les individus trouveraient la procédure juste s'ils ont la possibilité de s'exprimer sur le processus décisionnel. C'est le concept de *"voix"* selon Thibault et Walker (1975). Leventhal (1976, 1980) complète cette conception en évoquant six règles à respecter : application des mêmes procédures à tous les candidats (cohérence), absence de biais et de préjugés (impartialité), utilisation d'informations exactes et exhaustives pour prendre la décision d'embauche (précision), prise en compte de tous les critères pertinents (représentativité), possibilité de revenir sur une décision (adaptabilité) et respect des standards de moralité usuels (éthique).

Le dernier aspect concerne la **justice interactionnelle**. Elle est composée de la justice interpersonnelle (sentiment d'être traité avec dignité et respect par les décisionnaires) et la justice informationnelle (sentiment d'avoir reçu les explications concernant les décisions prises ou la façon de les prendre). En contexte de sélection, la justice interpersonnelle est reliée au fait d'être traité avec respect par les recruteurs et d'avoir le sentiment que ceux-ci sont chaleureux. La justice informationnelle se traduit par le sentiment d'avoir reçu les explications concernant la procédure de sélection et la façon dont la décision d'embauche est prise (Greenberg, 1993).

1.2.2. Le modèle de Gilliland (1993)

Les premières études qui se sont intéressées à la perception des pratiques de recrutement par les candidats datent des années 1970. Elles abordent alors la question d'un **sentiment général de justice à l'égard de la procédure de sélection** (Landy, Barnes & Murphy, 1978 ; Landy, Barnes-Farrel & Cleveland, 1980). C'est en 1993 que Gilliland présente un modèle de perception des pratiques de recrutement au regard du sentiment de

justice procédurale qui correspond à la justice perçue des procédures ou des méthodes utilisées dans les décisions de sélection.

Gilliland (1993) identifie dans son modèle dix règles de justice procédurale à respecter dans le cadre du recrutement qu'il a regroupées en trois catégories.

La première catégorie porte sur les caractéristiques formelles des systèmes de sélection et comprend :

- **La pertinence pour l'emploi** : sentiment que les méthodes utilisées pour évaluer les compétences sont en lien avec les compétences effectives du poste. En d'autres termes, il s'agit de la relation entre le contenu de la méthode et le poste de travail. Cette dimension fait référence à la validité apparente de la procédure. Une méthode ou un test a une bonne validité apparente dans la mesure où le candidat les perçoit comme pertinentes et en adéquation avec l'emploi pour lequel il postule (Macan, Avedon, Paese & Smith, 1994 ; Smither, Reilly, Millsap, Pearlman & Stoffey, 1993).

- **L'opportunité de montrer ses points forts** : sentiment de pouvoir montrer ses compétences, ses savoirs et ses capacités pour le poste à pourvoir lors du recrutement (Arvey & Sackett, 1993).

- **La possibilité de reconsidération** : sentiment de pouvoir recevoir une seconde chance, comme repasser une épreuve de sélection par exemple.

- **La cohérence dans l'administration du recrutement :** sentiment que les autres candidats au poste ont été évalués de la même façon (Murphy, Thornton & Reynolds, 1990).

La seconde catégorie porte sur les explications présentées au cours de la sélection et comprend :

- **Le *feed-back*** : possibilité d'avoir un retour d'informations sur l'évaluation de la candidature dans un délai relativement court (Tyler & Bies, 1990).

- **Les informations sur le processus de sélection** : sentiment d'être informé quant à la procédure de recrutement (Sheppard & Lewicki, 1987) et plus particulièrement relativement à la décision d'embauche (Tyler & Bies, 1990).

- **L'honnêteté :** sentiment que le recruteur a été sincère et honnête dans les explications qu'il a fournies et dans la communication qu'il a établie avec le candidat (Bies & Moag, 1986).

La dernière catégorie porte sur le traitement interpersonnel et comprend :

- **L'efficacité interpersonnelle du recruteur** : concerne la bienveillance du recruteur et le sentiment que celui-ci s'est comporté de manière chaleureuse (Rynes, 1991) et respectueuse (Bies & Moag, 1986).

- **La communication bilatérale :** sentiment d'avoir eu l'opportunité d'une réelle interaction avec les personnes rencontrées au cours du recrutement, d'avoir pu poser des questions et solliciter des explications (Tyler & Bies, 1990).

- **La bienséance des questions :** sentiment que les questions posées ne sont pas inappropriées dans la situation de recrutement ou préjudiciables pour les candidats portant atteinte à leur vie privée (Stone & Stone, 1990).

Le respect de l'ensemble de ces règles contribue à la perception globale de la procédure de sélection et a des répercussions sur les réactions des individus durant la phase de sélection et après leur entrée dans l'organisation.

1.2.3. Les conséquences de la justice perçue du processus de sélection sur les attitudes et les comportements des individus

Les conséquences attitudinales et comportementales des perceptions de justice à l'égard du recrutement durant la procédure de sélection concernent :

- **La satisfaction liée au processus de sélection** : les études de Macan et *al.* (1994) montrent que les perceptions de justice liées aux méthodes d'évaluation jugées comme

pertinentes pour l'emploi favorisent la satisfaction envers le processus de sélection mesurée au même moment. En outre, les travaux de Truxillo, Bauer & Sanchez (2001) montrent que cette relation peut durer dans le temps. En effet, ils ont évalué, dans un premier temps, les perceptions de justice à l'égard de deux tests passés lors d'un processus de sélection, et, la satisfaction vis-à-vis de ce processus un mois plus tard.

- **L'attrait organisationnel :** il existe un lien positif entre le sentiment de justice dans le dispositif de sélection et l'attrait pour l'organisation (Hausknecht et *al.*, 2004), qui toutefois n'est plus significatif après une période de quatre mois dans l'entreprise (Cunningham-Snell, Anderson & Fletcher, 1999).

- **L'intention d'accepter l'offre d'emploi** : il y a une relation positive entre les perceptions de validité apparente et les intentions d'accepter le poste (Hausknecht et *al.*, 2004 ; Macan et *al.*, 1994). Toutefois cette relation n'est pas retrouvée dans les travaux de Truxillo, Bauer, Campion et Paronto (2002). Cette différence pourrait être expliquée par le fait qu'il existerait d'autres facteurs pouvant rentrer en ligne de compte dans l'intention d'accepter un poste, tels que le marché de l'emploi, une autre opportunité d'embauche ou des raisons d'ordre personnel.

- **L'intention de recommander l'entreprise :** les études à ce sujet ne sont pas convergentes. En effet, certaines études font ressortir un lien positif entre les perceptions de justice pendant la sélection et l'intention de recommander l'entreprise (Bauer et *al.*, 2001 ; Hausknecht et *al.*, 2004 ; Ployhart & Ryan, 1997 ; Smither, Reilly, Millsap, Pearlman & Stoffey, 1993) alors que d'autres n'en dégagent aucun (Bauer et *al.*, 1998 ; Truxillo et *al.*, 2002).

- **L'intention d'entamer une procédure judiciaire :** les études montrant le lien entre la perception de justice et l'intention d'un recours juridique n'ont pu se faire qu'en laboratoire, ce type de sujet étant difficile à obtenir en contexte réel (Bauer et *al.*, 2001 ; Ostberg, Truxillo & Bauer, 2001).

- **La motivation à réussir le test** : elle joue un rôle médiateur positif entre les perceptions de la validité apparente d'un test et la performance lors de la passation de celui-ci (Chan, Schmitt, DeShon, Clause & Delbridge, 1997).

- **Le retrait des candidats :** plus les perceptions de justice sont positives et moins les candidats décideraient de retirer leur candidature (Schmit & Ryan, 1997).

Cette première confrontation avec la justice perçue de l'entreprise peut avoir des répercussions sur la réussite du processus d'entrée dans l'organisation. Ces conséquences concernent certaines attitudes à l'égard du travail ou de l'entreprise, telles que la **satisfaction au travail**, l'**implication organisationnelle** et l'**intention de rester dans l'organisation** (Bauer, Truxillo, Sanchez, Craig, Ferrara & Campion, 2001 ; Gilliland, 1993, 1994 ; Locufier et *al.*, 2011). En outre, selon Gilliland (1993), il existerait un lien entre le sentiment de justice à l'égard de la procédure de recrutement et le **sentiment d'efficacité personnelle**. Cette relation est confirmée par les travaux de Hausknecht et *al.* (2004) et ceux de Locufier et *al.* (2011). Enfin, nous avons identifié une corrélation significative entre la justice perçue des méthodes de sélection et des aspects relatifs, d'une part, à la **santé au travail**, tels que les tensions psychologiques ressenties en début de carrière, et d'autre part, à la **socialisation organisationnelle** du nouvel embauché (Locufier et *al.*, 2011).

1.3. Synthèse

La première partie de ce chapitre a permis de montrer l'importance de prendre en compte les pratiques de recrutement des entreprises et les perceptions de justice qu'elles génèrent chez l'individu, car elles contribuent à la réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation.

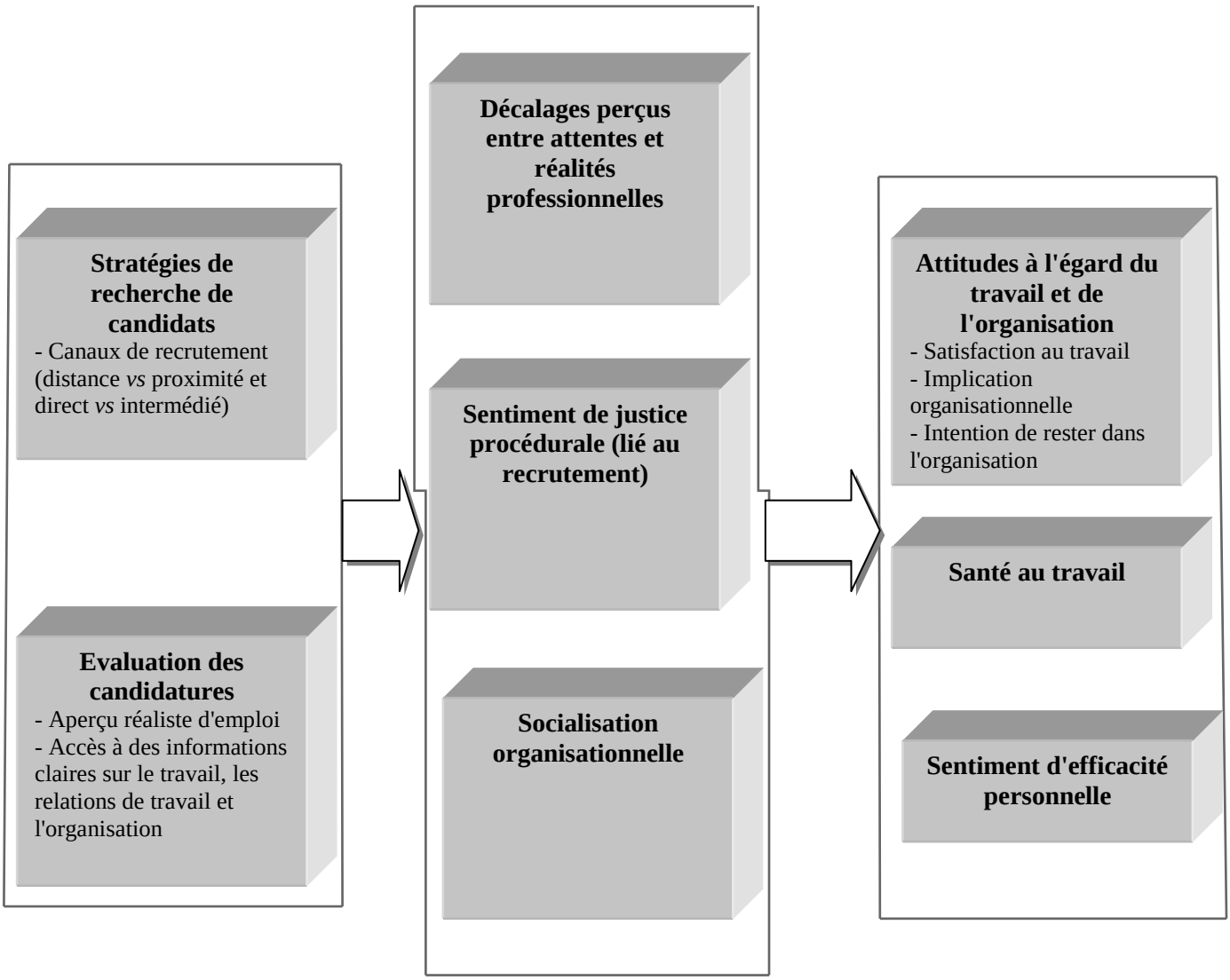
Les pratiques de recrutement mises en place peuvent favoriser la socialisation anticipée de la nouvelle recrue par le biais des informations qui lui sont transmises tout au long du processus de recrutement. En effet, l'ensemble des travaux confirme que les nouveaux embauchés ayant eu une connaissance plus fine des différents aspects liés au travail et à l'organisation avant d'entrer dans l'entreprise ont, non seulement moins d'attentes déçues (Saks & Ashforth, 2000), mais se déclarent également plus satisfaits, plus impliqués dans l'organisation, ont moins l'intention de la quitter et sont en meilleure santé (Bauer & Green, 1994 ; Delobbe & Dulac, 2005 ; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003 ; Locufier et *al.*, 2011 ; Vandenberghe & Scapello, 1990).

Nous avons ensuite orienté notre analyse vers **les perceptions de justice générées par les procédures de sélection**. En effet, elles ont des répercussions sur les personnes lors du recrutement, mais aussi après leur entrée dans l'organisation. Elles sont en lien avec une meilleure satisfaction au travail, une implication organisationnelle plus importante, l'intention de rester dans l'entreprise et peuvent impacter également le sentiment d'efficacité personnelle et des éléments en lien avec la santé au travail (Bauer, Truxillo, Sanchez, Craig, Ferrara & Campion, 2001 ; Gilliland, 1993 ; 1994 ; Locufier et *al.*, 2011).

Parce que le décalage entre attentes et réalités professionnelles et la justice perçue de la procédure de recrutement peuvent être à la fois déterminés par des pratiques organisationnelles, mais aussi influencer certains indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle, ils constitueraient des indicateurs intermédiaires de la réussite de ce processus.

Nous proposons, pour clore ce chapitre, d'identifier un modèle théorique (*cf.* figure 6) permettant de faire les liens entre les pratiques de recrutement, les perceptions de celles-ci et les conséquences directes et indirectes que nous avons évoquées. Enfin, il est envisagé de mener, dans le cadre de ce travail doctoral, une première étude permettant d'identifier les pratiques de recrutement socialisantes (au regard des informations qu'elles transmettent) et d'analyser le lien avec des indicateurs intermédiaires de réussite de l'entrée organisationnelle, tels que : le décalage entre attentes et réalités professionnelles, le sentiment de justice

procédurale à l'égard du recrutement et la socialisation organisationnelle (relative au domaine du travail, du groupe de travail et de l'organisation).



<u>Figure 6 :</u> Modélisation des pratiques de recrutement socialisantes et de leurs conséquences directes et indirectes sur le processus d'entrée dans l'organisation

2. Les pratiques d'intégration des entreprises comme socialisation à l'entrée

Parce qu'il est nécessaire d'avoir une vision croisée et d'articuler les champs du recrutement et celui de l'intégration pour traiter de la question de la réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation (Delobbe, 2011), nous souhaitons orienter à présent notre cadrage théorique vers **les tactiques et pratiques de socialisation organisationnelle des entreprises**. Nous l'avons déjà évoqué, l'intégration, qui constitue la dernière phase du processus de recrutement selon la modélisation de Laberon (2001 ; Laberon & Bernaud, 2011) est souvent négligée, comme si la seule approche par les compétences et la personnalité des salariés suffisait à garantir leur réussite dans l'organisation (Laberon & Vonthron, 2011). L'intérêt de cette partie est de dégager le rôle de l'entreprise dans l'intégration de leurs nouveaux embauchés.

2.1. Des tactiques de socialisation organisationnelle ...

2.1.1 Éléments de définition

Les tactiques de socialisation organisationnelle font référence à la façon dont les expériences des individus, en transition d'un rôle à un autre, sont structurées par les autres membres de l'organisation (Van Maanen, 1978). En d'autres termes, elles correspondent aux **stratégies mises en place par les entreprises** et les membres de celles-ci pour favoriser la réussite de l'arrivée d'un nouveau membre.

Van Maanen et Schein (1979) décrivent, dans leur modèle, les différentes formes de socialisation associées à une transition professionnelle. Ces procédures ont été subdivisées en trois dimensions : contexte, contenu et aspects sociaux de la socialisation.

Les tactiques de socialisation organisationnelle sont présentées dans le tableau 7. Elles opposent des **tactiques collectives** qui reviennent à constituer des groupes de salariés nouvellement embauchés à des **tactiques individuelles** pour lesquelles le salarié doit chercher lui-même des modèles à suivre, des façons de faire ou de se comporter. Dans le cas des **tactiques formelles**, les nouveaux arrivés sont séparés des autres membres de l'organisation jusqu'à ce qu'ils soient compétents pour intégrer leur poste. Ces tactiques sont en opposition

avec celles plus **informelles** où le nouveau venu est intégré avec les autres salariés dès son arrivée. Les tactiques de socialisation sont **séquentielles** quand les nouveaux embauchés suivent une série d'étapes dans l'intégration bien identifiables et distinctes, ce qui diffère des tactiques **non séquentielles** pour lesquelles il n'y a pas d'étapes prédéfinies dans le processus d'intégration. Les tactiques dites **fixes**, consistant à établir une norme de temps précise pour les différentes étapes à suivre, sont différentes des pratiques **variables** pour lesquelles les étapes à franchir sont notifiées aux salariés au dernier moment. Les tactiques concernant les aspects sociaux opposent celles dites **en série**, qui permettent une continuité avec le salarié occupant le poste précédemment, à celles **disjointes**, où il n'y aucun lien avec le prédécesseur. Enfin, les tactiques d'**investissement** sont destinées à valoriser les identités individuelles, tandis que celles de **désinvestissement** sont en faveur de la conformité entre les membres.

Par la suite, Jones (1986) valide empiriquement les propositions de ces deux auteurs et modifie leur classification. Il distingue alors deux grandes familles : les **tactiques institutionnalisées *vs* individualisées**. Les premières correspondent à un parcours d'intégration balisé, marqué par des étapes à franchir dans un temps bien défini. Les nouveaux embauchés suivent les mêmes formations. Les secondes font référence à un parcours d'intégration différent selon les personnes et dépendant surtout du nouvel embauché. Les personnes ne sont pas intégrées en groupe. Plus tard, Ashforth et Saks (1996) proposent de considérer les tactiques de socialisation organisationnelle comme un concept unidimensionnel, ces dernières étant plus ou moins institutionnalisées.

Tableau 7 : Les tactiques de socialisation organisationnelle

Les deux dimensions de Jones (1986)	**Socialisation institutionnalisée**	**Socialisation individualisée**
Contexte de la socialisation	Collective	Individuelle
	Formelle	Informelle
Contenu de la socialisation	Séquentielle	Non séquentielle
	Fixe	Variable
Aspects sociaux de la socialisation	En série	Disjointe
	Investissement	Désinvestissement
	Les six dimensions de Van Maanen et Schein (1979)	

2.1.2. L'impact des tactiques de socialisation organisationnelle sur la réussite de l'entrée organisationnelle

Les **tactiques de socialisation individualisée** favorisent l'innovation dans le rôle parce que les individus sont davantage livrés à eux-mêmes. L'organisation ne donne pas de repère et donc les salariés doivent rechercher des solutions par eux-mêmes et auto-évaluent leur performance (Ashford & Black, 1996). Cela a pour conséquence de générer de fortes incertitudes en lien avec des tensions de rôle (ambiguïté de rôle et conflits de rôle). La personne ne sait pas vraiment ce qu'on attend d'elle. Les auteurs s'accordent pour en souligner les conséquences négatives sur l'organisation et sur l'individu (Perrot, 2004). Sur un plan organisationnel, elles augmentent la performance au travail, mais augmentent aussi les intentions de départ et le *turn over*. Sur le plan individuel, elles renforcent le stress et réduisent la satisfaction au travail (Lacaze & Fabre, 2005).

Les **tactiques de socialisation institutionnalisée**, parce qu'elles accompagnent les nouveaux arrivants, contribuent à diminuer le stress, les ambiguïtés et les conflits de rôle et accroissent le sentiment de maîtrise de la tâche, l'intégration dans le groupe, la satisfaction au travail, la loyauté, l'identification à l'organisation et l'intention de rester dans l'entreprise, mais elles diminuent la performance au travail (Allen & Meyer, 1990 ; Ashford & Black, 1996 ; Ashforth et *al.*, 1997 ; 2007 ; Cable & Parsons, 2001 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2002 ; Delobbe & Dulac, 2005 ; Gruman, Saks & Zweig, 2006 ; Jones, 1986 ; Laker & Steffy, 1995 ; Zahrli & Tosi, 1989). Ces effets pourraient être liés aux opportunités de relations sociales qui permettent de favoriser les échanges d'informations socialisantes auprès des collègues et des supérieurs (Baker, 1995 ; Saks & Ashforth, 1997).

Les différents types de stratégies de socialisation institutionnalisées *vs* individualisées ont donc chacune des effets positifs et négatifs. En outre, certaines études ont montré que les tactiques institutionnalisées n'étaient pas nécessairement associées à une faible performance et que les stratégies dites collectives pouvaient tout autant générer de la conformité aux groupes comme de l'innovation (Baubion-Broye & Hajjar, 1998). Aussi, il est à noter que, l'échelle de Jones (1986) la plus utilisée pour mesurer les tactiques, a été remise en cause concernant le nombre de dimensions à retenir (notamment Lacaze & Fabre, 2005), ou la place de certaines dans leur modèle (à savoir stratégie institutionnalisée *vs* individualisée). C'est le cas, par

exemple, des stratégies de désinvestissement *vs* investissement dont la place est discutée (Ashforth, Sluss & Saks, 2007).

Cependant, des travaux plus récents montrent que les stratégies de socialisation institutionnalisées sont corrélées négativement à l'intention de partir de l'organisation et positivement à la satisfaction au travail et à l'implication organisationnelle (Locufier et *al.*, 2011 ; Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007). L'étude d'Ashforth, Sluss et Saks, (2007) confirme ces résultats en démontrant également une influence des tactiques de socialisation institutionnalisées sur l'intention de rester dans l'entreprise. En outre, la méta-analyse de Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo et Tucker (2007) montre que les six dimensions des tactiques de socialisation institutionnalisées sont corrélées positivement et significativement à la clarté de rôle, à l'acceptation sociale, au sentiment d'efficacité personnelle, à la performance au travail, à la satisfaction au travail, à l'implication organisationnelle et à l'intention de rester dans l'organisation.

Nous avons défini la notion de tactiques de socialisation et avons mis en avant l'importance de les prendre en considération tant sur le plan individuel qu'organisationnel. Cependant, il semblerait que ces tactiques (*eg.* formelle *vs* informelle) expliquent plutôt la façon dont sont mises en place les pratiques d'intégration, mais ne définissent pas concrètement ces pratiques (*eg.* accueil du nouvel arrivant ou stage de découverte de l'entreprise). Pour Perrot et Roussel (2009), les tactiques et les pratiques de socialisation sont conceptuellement distinctes, alors qu'elles ont été longtemps confondues empiriquement. Par exemple, proposer une formation au nouvel embauché constitue une pratique qui pourrait être mise en place de façon formelle ou informelle (ceci constitue la tactique/stratégie de socialisation).

2.2. ... Aux pratiques de socialisation organisationnelle

Cette partie vise à identifier les **pratiques d'intégration mises en place** par les entreprises et leurs impacts sur des indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle.

2.2.1. Les pratiques d'intégration les plus étudiées

Klein et Weaver (2000) définissent les programmes d'intégration comme "*une forme de formation des employés conçue pour faire connaître aux nouveaux salariés, leur emploi, les gens avec lesquels ils vont travailler et l'organisation en général*". Ces programmes sont constitués de programmes formels de formation ou d'activités plus informelles menées avec les collègues ou les supérieurs (accueil ou tutorat), ou d'une combinaison des deux (Louis, Posner & Powell, 1983). Saks et Ashforth (1997) recensent les programmes d'accueil, les programmes de formation et les différents éléments de soutien.

Parmi les pratiques d'intégration mises en place par les entreprises, les plus étudiées sont les pratiques d'accueil, de formation, de tutorat et l'aide à la constitution de réseaux. Nous les abordons ci-après.

2.2.1.1. L'accueil

L'arrivée de la nouvelle recrue dans une organisation est teintée d'incertitude (Emery, Aeberly & Chuard Delaly, 2005), ainsi "*un accueil de qualité est fortement encouragé : prendre garde à ce que la personne n'ait pas le sentiment d'arriver au mauvais moment, de ne pas avoir de place, faire en sorte qu'elle ait le sentiment que sa venue était connue de l'équipe de travail*".

L'**accueil** consiste d'abord à permettre à la personne de se repérer dans l'espace et le milieu : locaux et collègues. Faire le tour de l'entreprise, rencontrer les équipes et les responsables, avoir le livret d'accueil en main (lorsqu'il en existe un), sont les premiers actes incontournables (Lacaze & Perrot, 2010). D'autres pratiques d'accueil sont recensées dans la littérature, à savoir l'annonce de l'arrivée du nouveau, un mot de bienvenue, l'aspect logistique préparé (bureau, matériel nécessaire, etc.), visite de sites et séminaires d'intégration (Cadin et *al.*, 1997 ; Citeau, 1997 ; Dalmas, Durrieu, Fabre & Roussel, 2006).

Montrer le travail, ses tenants et aboutissants, aider aux premiers gestes, fait aussi partie de l'accueil et établit aussitôt le rapport de la personne à son travail. Ce rôle, qui ne consiste pas seulement à saluer le nouveau venu le jour de son arrivée, est le plus souvent

assuré par un collègue de travail alors que le rôle de l'encadrement est pourtant déterminant pour organiser les modalités d'accueil (Maurice-Desbat, 2008).

2.2.1.2. Les dispositifs de formation

Les **programmes de formation** formels favorisent la socialisation des nouveaux embauchés (Feldman, 1989 ; Saks & Ashforth, 1997) car elles peuvent donner des informations techniques sur le poste, favoriser les échanges sociaux et améliorer la connaissance au sens plus large de l'organisation.

A partir de l'étude d'une centaine d'entreprises britanniques, Anderson, Cunningham-Snell et Haigh (1996) recensent les contenus des formations dispensées par les entreprises qui concernent aussi bien le poste de travail que l'organisation : santé et sécurité, conditions d'emploi, histoire de l'entreprise et politiques et pratiques de gestion des ressources humaines.

Le contexte dans lequel se déroule la formation est lui aussi important à considérer. Les séminaires organisés en dehors de l'entreprise sont peu bénéfiques à la socialisation. En effet, selon Louis (1983), les programmes de formation à l'extérieur ne contribuent que très peu au fait d'être socialisé à l'organisation, mais elles favorisent des attitudes positives telles que la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de rester. Cet effet pourrait être dû à la nature symbolique et cérémoniale de ces évènements.

Le moment auquel interviennent les formations doit être également pris en compte. Selon Ostroff et Kozlowski (1992) et Lacaze et Perrot (2010), les nouveaux arrivants seraient, au départ, sensibles aux informations de type technique relatives à leur tâche et à leur rôle, puis, plus tard, au domaine plus large de l'organisation. Hsiung et Hsieh (2003) suggèrent que les formations destinées à évoquer l'organisation au sens large ne devraient pas être proposées avant la fin de la première année d'embauche au moins. Ainsi, l'entreprise doit distiller les connaissances avec parcimonie et de façon congruente avec les besoins du nouveau salarié.

Il est à noter aussi que l'information transmise doit être la plus réaliste possible. En effet, la formation peut créer des attentes par rapport au travail ou à l'entreprise, si celles-ci sont déçues, cela peut entraîner une baisse de la performance au travail ultérieure. Le salarié

est alors moins investi au regard de son travail et de son entreprise (Feldman, 1989 ; Premack & Wanous, 1985).

Enfin, à l'instar des travaux de Delobbe et Vandenberghe (2001), on peut s'interroger sur l'impact de la satisfaction à l'égard des procédures d'intégration mises en place sur des variables attitudinales. En effet, leur recherche sur 201 employés du secteur bancaire, a montré que les dispositifs de formation (formation majoritairement technique, stages ou immersion dans un service et tutorat) n'ont pas d'effet sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de rester. Cependant, leurs résultats ont mis en avant que c'est l'appréciation subjective de ces dispositifs qui a une influence et notamment le sentiment que la formation est construite en fonction du profil et des besoins personnels et que celle-ci facilitera l'intégration dans l'entreprise.

2.2.1.3. Le tutorat

Boru et Leborgne (1992) définissent le **tutorat** comme "*un ensemble de moyens, en particulier humains, mobilisés par une entreprise pour intégrer et former à partir de la situation de travail*".

Schrodt, Stringer-Cawyer et Sanders (2003) définissent le tuteur comme la personne qui va accompagner le nouveau salarié dans le développement de ses compétences professionnelles et qui lui apprend à devenir performant dans son travail.

Le tuteur ou le parrain peut également faciliter l'accès à des informations sur l'entreprise, la culture organisationnelle, les différentes normes de conduites de groupe, etc. Louis (1980) postule que l'accès à l'information est facilité lorsqu'il y a des intermédiaires tels qu'un ou plusieurs membres bien intégrés dans l'organisation. Il peut s'agir de supérieurs, de collègues, de parrains ou de tuteurs. Lors de la phase d'intégration, "*il s'agit alors pour le tuteur de présenter, de placer et de positionner le nouveau salarié dans l'activité de l'organisation*" (Hulin, 2007).

Ainsi, solliciter les sources interpersonnelles, telles que les tuteurs, permettrait de faciliter les apprentissages à effectuer lors de la phase d'intégration qu'ils soient liés aux aspects techniques du métier, mais aussi à la découverte de l'entreprise. Cette relation

individualisée et formalisée, constitue un élément important de la socialisation, car elle permet de transmettre des valeurs, de s'approprier des savoir-faire et de développer ses compétences (Hulin, 2007). En outre, le tutorat favorise l'implication et la satisfaction des nouveaux embauchés (Chao, 1997 ; Ostroff & Kozlowski, 1993).

2.2.1.4. La constitution de réseaux

Afin de garantir la réussite de l'entrée dans l'organisation, les **interactions sociales** entre le nouveau et les autres membres de l'entreprise sont à prendre en compte (Reichers, 1987). Morrison (1993a) ajoute que les collègues et les supérieurs contribuent à l'acquisition d'informations sur le métier et sur l'entreprise.

Certains chercheurs tels que Podolny et Baron (1997) se sont interrogés sur la taille du réseau et le type de personnes le composant. Ils ont tiré de leurs résultats les conclusions suivantes. Lorsque l'individu a besoin d'informations sur des aspects techniques du métier, un réseau de contacts plus restreint et plus proche semble mieux convenir. A *contrario,* si le nouveau a besoin d'informations sur l'entreprise en général, il est plus utile d'avoir un réseau beaucoup plus large. Les deux types de réseaux se valent donc, tout dépend des objectifs. Notons que, selon ces mêmes auteurs, outre les réseaux d'informations, les nouveaux ont besoin d'un réseau d'amitiés qui procure du soutien et favorise un sentiment d'appartenance et d'identité nécessaire à la socialisation. Sarnin (2012) note que le soutien social est un bon prédicteur de l'ajustement des salariés aux situations nouvelles pouvant être problématiques. Enfin, Morrison (2002) montre que les réseaux informationnels prédisent mieux des éléments relatifs aux domaines de la socialisation tels que la connaissance de l'entreprise et la maîtrise de la tâche que les réseaux de type amicaux. Cependant, ces derniers sont de meilleurs prédicteurs de l'intégration sociale et de l'implication organisationnelle.

Les entreprises peuvent contribuer à la création de ce type de **réseau**. Les formations, par exemple, permettent aux nouveaux de rencontrer des personnes en dehors de leur entourage professionnel proche. Les séminaires d'intégration ou les rassemblements de salariés que peuvent mettre en place les entreprises (repas de fin d'année, etc.) contribuent également à la création de réseaux informationnels et amicaux. Reichers (1987) note l'importance de favoriser ces deux types de réseaux afin d'éviter que le nouveau ne s'attache qu'à son entourage de proximité au détriment de l'attachement pour un réseau plus général à

l'organisation, ce qui permet une meilleure connaissance de la culture d'entreprise et facilite la socialisation.

2.2.2. Une pluralité de pratiques d'intégration

Dans leur ouvrage portant sur l'intégration des nouveaux collaborateurs, Lacaze et Perrot (2010) proposent un état des lieux des pratiques d'intégration existantes à travers le regard de responsables de ressources humaines ou du recrutement et de nouveaux embauchés. Ils identifient alors six dimensions : préparation de l'arrivée du nouveau, accueil, information et communication, rencontre, formation, et reconnaissance et suivi de l'intégration. Chacune de ces catégories est composée de pratiques concrètes que nous présentons dans le tableau 8.

Même si les recherches ont abouti à identifier des pratiques d'intégration, et à étudier le lien avec diverses variables attitudinales, peu d'études se sont employées à analyser les liens entre pratiques d'intégration et niveau de socialisation dans les trois domaines retenus et présentés dans le chapitre précédent, à savoir : le travail, l'équipe de travail et l'organisation.

Cependant, l'étude de Perrot et Roussel (2009) permet de montrer un lien positif entre la mise en place de formation au métier et l'apprentissage dans le domaine "travail" de la socialisation, mais aucun n'est montré entre les pratiques de formations au fonctionnement de l'entreprise et le niveau d'apprentissage dans le domaine "organisation". En outre, pour ces auteurs, les pratiques représentent un support nécessaire par lequel est véhiculé l'effet des tactiques institutionnalisées. En effet, le nombre de pratiques accentue les effets des tactiques de socialisation.

Ces auteurs nous permettent de comprendre qu'il est important d'avoir une "*vision contingente"* de la réussite de l'entrée organisationnelle et de prendre en compte, non seulement, les tactiques de socialisation organisationnelle, mais aussi la nature des pratiques d'intégration. C'est un regard croisé qui permettrait d'améliorer les connaissances quant à l'impact respectif et complémentaire des pratiques et tactiques de socialisation organisationnelle.

Tableau 8 : Pratiques d'intégration des entreprises selon Lacaze et Perrot (2010)

Préparer l'arrivée	Avec la personne recrutée : - envoi d'informations avant leur arrivée (infos entreprise, aspects administratifs et pratiques) - envoi d'un mot de bienvenue - faire participer à une réunion ou invitation à un évènement
	Dans l'entreprise - mise en place d'une *chek list manager* - organiser le côté logistique - annoncer l'arrivée du nouveau recruté aux autres collaborateurs : *eg.* mail, journal d'entreprise
Accueillir	- accueil formel par responsable hiérarchique - visite des locaux - présentations aux membres de l'équipe, aux cadres de l'entreprise, aux interlocuteurs essentiels, au parrain - présentation orale de l'entreprise - aspects administratifs : explications contrat de travail, avantages, mutuelles, …
Informer et communiquer	- remettre au salarié un livret d'intégration - montrer l'accès internet et intranet - montrer journal interne, documentations, guides divers - journée d'intégration ou séminaire d'intégration - charte entre le nouvel arrivant et l'entreprise : sensibilisation à la culture de l'entreprise et aux attentes comportementales - présentations sous forme de power point ou vidéo - laisser le temps de la discussion avec des « anciens » de l'entreprise - faire visiter les différents sites de l'entreprise
Rencontrer et échanger	- échanges informels avec les interlocuteurs clefs - entretiens formels avec un ou plusieurs interlocuteurs clefs (entretien individuel, ateliers de travail, parcours de rdv, …) - rencontres ciblées par thèmes et/ou par population - parrainage / tutorat : réalisé par le supérieur ou par un collègue, le parrain accompagne les débuts en entreprise du salarié (permet d'acquérir des connaissances techniques et des relations au sein de l'entreprise) - *mentoring* : un collaborateur expérimenté mais pas forcément du même métier accompagne le salarié
Former	- formation découverte de l'entreprise (visite d'un site, journée d'observation sur le terrain - stages d'immersion dans plusieurs services (en atelier ou en clientèle) - expérience client (avec observations et rapport à effectuer) - formation au métier hors du poste de travail (formation technique, formation managériale) - formation sur poste de travail (formation technique en situation, en binôme avec un collègue) - formations *e-learning* - formation des managers / sensibilisation au rôle de manager vis-à-vis des nouveaux salariés
Reconnaître et suivre l'intégration	- symboliser l'appartenance : remise d'objets symboliques - entretien de suivi : régulier (avec le manager ou le DRH) : point sur la période écoulée - évaluer l'intégration : questionnaire de satisfaction portant sur le dispositif d'intégration, feedback du manager, rapport d'étonnement du salarié

2.3. Les agents socialisateurs

Selon Perrot, Boussaguet, Valero-Mantione, Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard (2005), l'ensemble des personnes qui rentre en contact avec le nouvel embauché est susceptible d'être un **agent socialisateur**, c'est-à-dire une personne pouvant contribuer à sa socialisation organisationnelle. Ces personnes se trouvent dans et en dehors de l'entreprise. En effet, même les personnes extérieures à l'organisation telles que, par exemple, l'environnement familial, amical, les clients, les fournisseurs, etc. en font partie (Jablin, 1987 ; Louis, 1990 ; Settoon & Adkins, 1997).

La majeure partie des études s'intéresse toutefois au rôle des personnes en contexte professionnel. Les principaux agents socialisateurs sont les suivants (Perrot, 2001) : le supérieur hiérarchique, les collègues, le parrain ou le tuteur, les subordonnés et les autres membres de l'entreprise avec qui le nouveau n'a pas de lien professionnel direct.

Certains auteurs ont dégagé que les contacts établis par les membres de l'organisation avec les nouveaux ont pour fonction principale de communiquer les informations nécessaires à leur orientation et leur adaptation (Jones, 1983). Cependant, au-delà du simple **échange d'informations**, il apparaît utile que le nouveau venu développe des relations approfondies avec les membres de l'organisation de façon à ce qu'il se constitue un réseau social dans l'entreprise (Lacaze, 2003).

Les membres de l'organisation peuvent apporter au nouveau un **soutien organisationnel** qui se définit comme une aide, quelle qu'elle soit, de la part de l'organisation lors du processus d'intégration. L'intérêt étant d'avoir quelqu'un vers qui se retourner dès que le besoin s'en fait sentir. C'est aussi une façon de créer des repères. En effet, pour donner du sens à son nouveau rôle et comprendre son environnement, le nouveau se réfère souvent à des expériences passées, à des schémas cognitifs connus, mais qui ne correspondent pas toujours à la nouvelle réalité rencontrée et qui peuvent donc conduire à des interprétations erronées. Les agents socialisateurs permettent alors aux nouveaux de mieux comprendre et de mieux appréhender la réalité organisationnelle dans laquelle il vient d'être inséré (Louis, 1980). Les chercheurs indiquent qu'au contact d'autres membres de l'organisation, l'individu devient efficace et développe un sentiment de satisfaction, d'implication et de volonté de rester dans l'entreprise, notamment Louis et *al.* (1983) qui ont démontré que des interactions

quotidiennes avec les pairs pendant le travail étaient le facteur le plus important pour aider le nouveau venu à se sentir efficace.

Toutefois, il est souvent reproché le manque de disponibilité des agents socialisateurs (Louis et *al.*, 1983) ou le manque de *feed-back* de ceux-ci qui seraient sources de stress pour les nouveaux embauchés (Almudever & Leblanc, 2001).

2.4. Synthèse

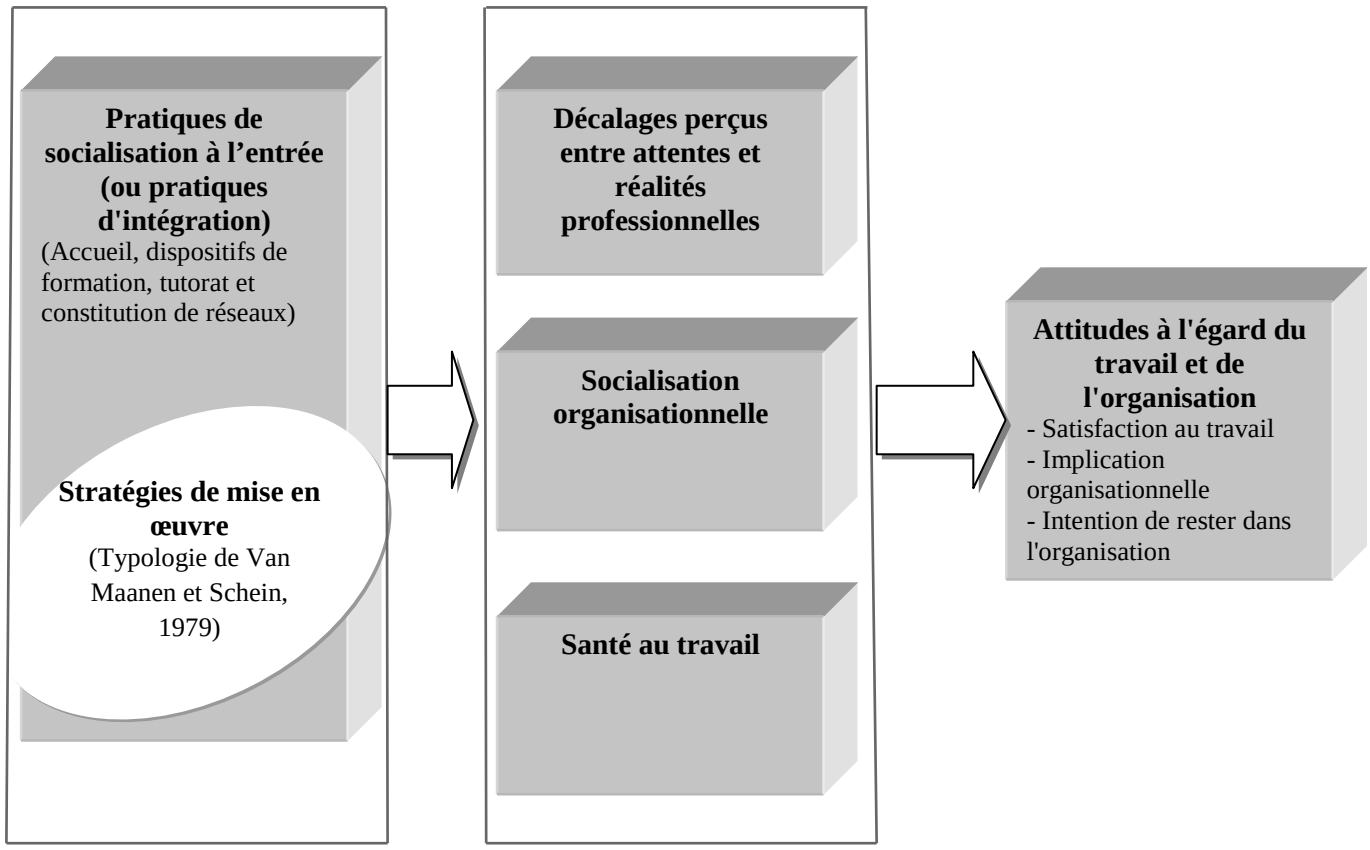
La seconde partie de ce chapitre a permis de mettre en avant le rôle des pratiques d'intégration des entreprises dans la réussite du processus d'entrée de leurs nouveaux embauchés.

Dans un premier temps, nous avons défini le concept de **tactiques de socialisation organisationnelle**. Elles font référence à la façon dont les expériences des nouveaux embauchés en transition d'un rôle à un autre sont structurées par l'entreprise. Les stratégies plutôt institutionnalisées (collective, formelle, séquentielle, fixe, en série et d'investissement) diminuent le stress des nouveaux et permet le développement d'attitudes telles que la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de rester dans l'organisation. Néanmoins, elles réduisent l'innovation de rôle et la créativité des nouveaux, alors que les tactiques individualisées les favorisent.

Cependant, elles constituent des stratégies d'intégration, des façons de mettre en place telles ou telles pratiques, mais ne disent rien des **pratiques d'intégration** en tant que telles. Ce sont des pratiques effectives, mises en place de manière concrète. C'est pourquoi, afin de bien différencier les pratiques d'intégration et les stratégies de mises en œuvre, nous avons identifié les pratiques d'intégration les plus courantes (accueil, dispositifs de formation, tutorat et constitution de réseaux) et leurs impacts sur la réussite de l'entrée organisationnelle. Concernant les pratiques d'intégration, Lacaze et Perrot (2010) ont dégagé six dimensions englobant la préparation de l'arrivée du nouveau, son accueil, l'information et la communication, les rencontres et les échanges, la formation et la reconnaissance et le suivi de l'intégration.

Perrot et Roussel (2009) proposent d'avoir une vision contingente de la réussite de l'entrée organisationnelle et de prendre en compte, non seulement, les tactiques de socialisation organisationnelle, mais aussi la nature des pratiques d'intégration. Nous pensons alors qu'il serait indispensable de comprendre, pour chacune des pratiques d'intégration identifiées (accueil, formation, etc.), la façon dont elles sont mises en place, c'est-à-dire la stratégie ou la tactique de mise en œuvre. Dans un deuxième temps, il serait nécessaire d'étudier l'impact de ces différentes pratiques et de leur mise en œuvre sur la réussite de l'entrée organisationnelle. Ces réflexions feront l'objet de la première étude de notre thèse.

Nous proposons une modélisation au regard des premiers éléments théoriques dont nous disposons (*cf.* figure 7).



<u>Figure 7 :</u> Modélisation des pratiques d'intégration et de leur mise en œuvre et leurs conséquences directes et indirectes sur le processus d'entrée dans l'organisation

3. Le développement de la qualité de vie au travail au sein des entreprises

S'intéresser au bien-être et aux attitudes développées par les nouveaux embauchés à l'égard du travail à travers le rôle des pratiques organisationnelles de recrutement et d'intégration ne suffit pas. Il convient également de s'attacher à la perception de l'individu quant à ses nouvelles conditions de travail (Burakova & Leduc, 2014) : l'emploi en lui-même, mais aussi son contexte environnemental (relations interpersonnelles et caractéristiques organisationnelles). Nous évoquons alors le terme de ***qualité de vie au travail*** (QVT) (Cherns & Davis, 1975).

La perception d'une bonne QVT constitue un déterminant de la réussite de l'entrée organisationnelle du nouvel embauché dans la mesure où l'individu éprouvera moins de stress, sera en meilleure santé et développera davantage d'attitudes ou de comportements d'investissement au travail (Burakova & Leduc, 2014 ; Grosjean, 2005).

3.1. Les origines du concept de qualité de vie au travail

Pour mieux appréhender le concept de QVT, nous abordons la question de son histoire et de son émergence.

3.1.1. Apparition du concept de qualité de vie au travail

Les premiers travaux sur le thème de la QVT apparaissent en Europe et plus précisément en Suède sous l'impulsion du gouvernement social démocrate suédois au début des **années 1960**. Les préoccupations s'orientent alors vers une modification des conditions de travail favorisant le bien-être des travailleurs. Cette politique est supportée par les syndicats, les partis politiques et les employeurs (Cherns & Davis, 1975).

Cette impulsion est suivie assez rapidement par les Etats-Unis et c'est en 1972, dans le cadre d'un programme mis en place par la compagnie General Motors, qu'est utilisé pour la première fois le terme de "*quality of work life*" (Goode, 1989). Le but était alors d'évaluer la satisfaction des salariés dans une perspective de développement pour atteindre une meilleure rentabilité et productivité. La QVT est donc pensée comme intimement liée à la satisfaction

au travail et elle s'envisage également comme un moyen d'atteindre l'efficacité au niveau organisationnel. Pour l'ensemble des personnes concernées : employeurs, employés, syndicats, communauté scientifique, etc., il s'agit là d'un point de départ pour tenter de définir quelles sont les conditions de travail qui permettraient de concilier les buts et les aspirations de tous (Dupuis, Martel, Voirol, Bibeau & Hébert-Bonneville, 2009).

Au cours des **années 1970**, le nombre de recherches sur le sujet de la QVT ne cesse de s'accroître. Elles commencent à se développer **en France** (Ripon, 1980). On accorde à la QVT des enjeux importants. La conférence tenue en 1972 aux Etats-Unis incite les chercheurs à bâtir ensemble un corpus théorique solide autour de la question de la QVT. C'est alors qu'est créé en 1973, le Conseil International de QVT dont le but est de promouvoir la recherche dans le domaine de la santé mentale au travail et de la qualité de vie au travail, les deux étant fortement liées.

3.1.2. Deux écoles de pensée pour définir la qualité de vie au travail

Quelques années après, malgré le nombre important de recherches, aucun consensus ne se dégage. Deux écoles de pensée coexistent pour définir la QVT (Larouche & Trudel, 1983). Celles-ci ne s'opposent pas, elles ont même une visée complémentaire.

L'**école des ressources humaines** met l'accent sur la satisfaction des besoins intrinsèques et extrinsèques de l'individu (Herzberg et *al.*, 1959). Dans ce courant de pensée, on préconise une participation de l'individu dans la prise de décision, ainsi qu'une plus grande autonomie. En bref, on doit accorder un rôle actif au travailleur, afin qu'il puisse s'épanouir. Sanderson (1978) donne une illustration claire de ce courant de pensée dans sa définition de la QVT. En référence à la théorie de Maslow (1954), "*La philosophie fondamentale derrière la QVT est la reconnaissance du fait que l'intérêt pour toutes les valeurs humaines doit être concentré sur le milieu de travail où, somme toute, le travailleur passe la majeure partie de sa vie active et où il gagne sa vie. Aujourd'hui, les employés attendent plus que des récompenses matérielles, ils veulent des occasions de s'exprimer, de la reconnaissance et la possibilité de se réaliser*". Pour Sanderson (1978), l'individu bénéficierait d'une bonne QVT s'il peut satisfaire ses besoins d'estime de soi et d'actualisation de soi. Pour l'auteur, cela peut passer par différentes gestions de l'activité : plus de responsabilités dans le travail, une plus grande autonomie, l'élargissement et l'enrichissement des tâches, la rotation des emplois pour

un accroissement des connaissances, etc. Dans cette même école de pensée, les auteurs Herrick et Maccoby (1975), Walton (1974) et Boisvert (1981) proposent un certain nombre de dimensions caractérisant selon eux la QVT. Nous retrouvons dans cette définition des aspects à la fois individuels (épanouissement et possibilité de développement) et sociaux (intégration sociale), liés au travail (conditions de travail saines et sécuritaires, sécurité d'emploi), et des éléments en lien avec la gestion des Hommes dans l'organisation (démocratie sur le lieu de travail, conciliation vie de travail et vie hors travail, équité et participation aux décisions). Cette catégorisation n'est pas sans rappeler les différents domaines de socialisation, selon Fisher (1986), comportant aussi des aspects d'ordre identitaire ou individuel, liés au travail, aux relations interpersonnelles et plus largement à l'organisation.

La deuxième école de pensée vise un courant plutôt **sociotechnique** dans lequel l'individu est un acteur de sa QVT, la QVT étant un "*processus d'apprentissage dynamique, unique et en constante évolution*". Ce courant préconise la prise en compte des aspects techniques du travail pouvant impacter la QVT, mais aussi les aspects sociaux tels que la prise en compte du salarié dans son rôle actif dans le développement de la QVT en tant que membre d'un groupe. Il est nécessaire que l'individu prenne plus de responsabilités et participe aux décisions ou à son milieu de travail de manière plus générale (Lareau, 1981).

3.2. Les évolutions de la définition de la qualité de vie au travail

Il semble pour l'instant complexe de définir de manière explicite la QVT. Mills (1978) constate même qu'il serait plus simple de la définir par ce qu'elle n'est pas. Lawler (1975) déclare que s'il n'existe **pas de définition consensuelle**, c'est parce que certaines organisations sont davantage préoccupées par la sécurité des postes de travail, alors que d'autres dirigent leurs priorités vers la motivation des travailleurs et l'accroissement de la productivité. La définition de la QVT serait alors une définition d'un groupe de travail, par conséquent, elle détiendrait une qualité subjective. En outre, Nadler et Lawler (1983), cherchant à comprendre cette difficulté et à clarifier le concept, retracent l'évolution des tendances théoriques relatives à la QVT. De 1969 à 1972, la QVT est une variable ; de 1969 à 1975, c'est une approche ; de 1972 à 1975, c'est une méthode ; de 1975 à 1980, c'est un mouvement ; de 1979 à 1982, elle regroupe tous ces différents aspects ; et enfin de 1982 à 1983, elle est "*nothing*", c'est-à-dire, rien de tout cela. Finalement, Nadler et Lawler (1983) considèrent la QVT comme une philosophie de travail. Pour eux, elle correspond "*à la*

manière dont on pense les personnes, le travail et l'organisation. Elle s'intéresse à l'impact du travail sur les personnes aussi bien que sur l'efficacité de l'organisation". Cela rejoint la vision de Sekiou (2001) pour qui la QVT correspond à un programme visant la création d'un milieu de travail améliorant tant le bien-être et la satisfaction des salariés (objectifs des salariés) que leur rendement (objectifs de l'organisation).

En outre, ce concept a été longtemps et est encore aujourd'hui confondu avec la satisfaction au travail, avec des indicateurs objectifs (telle que la rémunération) ou encore avec d'autres concepts tels que la santé mentale, la santé psychologique au travail, le stress, etc. (Dupuis et *al.*, 2009). Les échelles de mesure suivent également cette direction. Le tableau 9 reprend les principales définitions de la QVT reflétant cette évolution de pensée depuis la naissance de ce concept.

Les travaux de Dupuis et *al.* (2009), examinant l'ensemble des dernières publications, ont pu dégager des points de consensus autour de la définition de ce concept.

- La QVT est un **construit subjectif** qui dépend de la perception de chacun de son état actuel au regard de l'état visé et des buts recherchés (Elizur & Shye, 1990 ; Kiernan & Knutson, 1990 ; Nadler & Lawler, 1983 ; Ripon, 1980 ; 1983). Dans chaque domaine de vie, dont celui au travail, le but de nos actions est d'essayer d'être heureux. En conséquence, nos comportements visent à réduire le plus possible l'écart entre notre situation actuelle et les objectifs que l'on se fixe (Dupuis et *al.*, 2009). La QVT dépend donc de la valeur accordée par les salariés à certains éléments non universels (leurs besoins contextuels) et de leur évaluation subjective du niveau de la satisfaction de ces besoins (Ripon, 1983).

- La QVT se doit d'intégrer des **aspects organisationnels, individuels et sociaux** (Kiernan & Knutson, 1990 ; Lawler, 1975 ; Seashore, 1975). Nous développerons ces aspects dans la partie suivante.

- **Le travail a une influence certaine sur les autres domaines de vie et fait partie intégrante de la qualité de vie générale** (Elizur & Shye, 1990 ; Goode, 1989 ; Kiernan & Knutson, 1990 ; Loscocco & Roschelle, 1991).

Tableau 9 : Définition de la QVT (1975-2007)

Auteur(s)	Année	Définitions de la QVT
Herrick et Maccoby	**1975**	La QVT est définie par quelques principes : sécurité, équité, démocratie et subjectivité
Carlson	**1980**	La QVT est à la fois un but à atteindre, mais aussi le processus même pour l'atteindre. L'objectif de la QVT est de favoriser l'implication, la satisfaction et l'efficacité des salariés, mais aussi de créer un bon environnement de travail et cela à tous les niveaux de l'organisation. Le processus de la QVT est de faire appel aux efforts de tous y compris des salariés pour réaliser les buts précédemment évoqués. La participation active de tous est requise.
Ripon	**1980** **1983**	La QVT est un phénomène psychologique, un processus comprenant trois niveaux : les conditions de l'organisation (aspect objectif : salaire, hygiène, etc.), les attitudes des travailleurs (aspect subjectif) et les symptômes attitudinaux et comportementaux (à l'égard de soi et de l'entreprise).
Larouche et Trudel	**1983**	La QVT revêt un objectif général qui est de faire en sorte que les organisations, les procédures de management et le travail permettent une utilisation maximum des talents et habiletés individuels de façon à rendre le travail plus stimulant et plus satisfaisant et à améliorer l'efficacité de l'organisation, voire même la productivité
Nadler et Lawler	**1983**	La QVT est une manière de penser les individus qui composent une entreprise, le travail et l'organisation de manière plus générale. Il s'agit plus d'une philosophie de travail. La QVT implique de se poser la question des répercussions tant sur les salariés que sur l'efficacité organisationnelle. L'ensemble des membres de l'entreprise doit pouvoir participer à la résolution de problèmes organisationnels et à la prise de décisions.
Goode	**1989**	La QVT passe par la satisfaction des salariés et l'objectif visé est l'atteinte d'une meilleure rentabilité et d'une meilleure productivité
Kiernan et Knutson	**1990**	La QVT est l'interprétation que peut faire un individu de son propre rôle dans l'organisation et l'interaction de celui-ci avec les attentes des autres salariés. La qualité de sa vie de travail est subjective car elle est individuellement déterminée, conçue et évaluée.
Elizur et Shye	**1990**	Il y a QVT lorsqu'une personne perçoit que les différents types d'interactions qu'elle a avec son environnement de travail lui permettent, au plus haut point, de maintenir, d'harmoniser, d'actualiser et de développer ses dimensions psychologique, physique, sociale et culturelle.
Kerce et Booth-Kewley	**1993**	La QVT est une manière de penser les individus qui composent une entreprise, le travail et l'organisation de manière plus générale.
Sirgy, Efraty, Siegel et Lee	**2001**	Il y a QVT lorsque les besoins de l'employé sont satisfaits.
ANACT[13]	**2007**	L'élaboration de la QVT passe par une meilleure prise en compte des conditions de réalisation du travail et une interaction entre exigences des entreprises et besoins des salariés en termes de reconnaissance, parcours professionnels, vie sociale au travail.
Dupuis et *al.*	**2009**	La QVT, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail. La réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société.

[13] Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

3.3. La qualité de vie au travail : un levier pour favoriser le bien-être et les attitudes favorables à l'égard du travail et de l'organisation

3.3.1. La qualité de vie au travail comme déterminant de la réussite du processus d'entrée organisationnelle

Les auteurs s'accordent à dire que l'étude de la perception de QVT revêt un intérêt, car elle permet d'identifier dans quelles mesures certaines conditions de travail perçues par les salariés peuvent impacter leur bien-être (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail [ANACT], 2013 ; Burakova & Leduc, 2014 ; Grosjean, 2005 ; Kelloway & Day, 2005), leur performance (ANACT, 2013 ; Delobbe, 2012) et le développement d'attitudes favorables à l'égard de l'organisation telles que la satisfaction au travail (Grosjean, 2005), l'engagement à l'égard de l'entreprise (Huang, Lawler & Lei, 2007) ou l'intention de rester dans l'organisation (Huang et *al.*, 2007). En ce sens, la perception d'une bonne QVT constitue un **déterminant** de la réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation.

3.3.2. Les facteurs constitutifs de la QVT

Les différents composants de la QVT, d'ordre individuel ou plus contextuel en lien avec le travail, le groupe de travail ou l'organisation constituent donc des leviers d'une bonne intégration du nouveau. Cependant, notre revue de la littérature nous a permis de mettre en avant le fait que les éléments constitutifs de la QVT (dans ses aspects organisationnels, sociaux et individuels) divisent les chercheurs. Les tableaux 10 et 11 présentent les modèles principaux de QVT de 1975 à 2007

.

Tableau 10 : Facteurs constitutifs de la QVT (1975-2001) : tableau 1/2

Auteur(s)	Année	Facteurs constitutifs de QVT
Walton	**1975**	Compensation adéquate et juste ; évolution dans un environnement de travail sain ; opportunités immédiate et adéquate d'utiliser et de développer ses capacités personnelles ; opportunités d'évolution et sécurité de l'emploi ; intégration sociale auprès du collectif ; conditions de travail favorisant la santé et la sécurité ; climat de travail et relations humaines ; équilibre vie de travail/vie hors travail ; participation aux décisions
Taylor	**1979**	Sécurité de l'emploi ; développement personnel ; activités extra-rôle ; soutien social ; utilisation de ses compétences dans le travail ; pouvoir individuel ; participation des employés au management ; justice et équité ; reconnaissance sociale du travail
Kohl et Schooler	**1982**	Rémunération : sécurité de l'emploi, stabilité de l'emploi ; heures de travail ; sentiment d'appartenance à un groupe ; climat avec les supérieurs : niveau de responsabilité, niveau de supervision, bureaucratie, position dans la hiérarchie ; salubrité de l'environnement de travail ; complexité du travail (charge de travail, routine, pression du temps)
Mirvis et Lawler	**1984**	Salaires équitables ; même opportunités d'emploi pour tous ; possibilité d'évolution ; environnement de travail sain
Turcotte	**1988**	Cheminement professionnel : programmes de formation, possibilité de mutation et de promotion ; climat avec les collègues : support social et émotif, satisfaction du besoin d'affiliation, possibilité de communiquer, identification à l'entreprise ; climat avec les supérieurs : respect et considération, nature du leadership, possibilité de communiquer, système d'information, idéologie de l'organisation, structure organisationnelle ; caractéristiques de l'environnement : humidité, température, bruit, éclairage, odeurs, vibrations ; facteurs influençant l'appréciation de la tâche : complexité de la tâche, autonomie reliée à la tâche, rôle inhérent à la tâche, participation aux prises de décision concernant la tâche, niveau de planification ; support technique offert à l'employé
Elizur et Shye repris par Delmas	**1990 puis 2001**	Maintien, actualisation et développement de ses dimensions psychologique (se rapporte aux divers aspects de la personnalité), physique (concerne les qualités et les capacités physiques de la personne), sociale (s'applique aux besoins sociaux de l'individu et à ses relations sociales) et culturelle (a trait aux valeurs de la personne et à ses croyances).
Morin	**2001**	Le contenu et les caractéristiques du travail ; le degré de participation des personnes aux décisions qui les concernent ; l'équilibre entre le travail et la vie privée

Tableau 11 : Facteurs constitutifs de la QVT (2001-2007) : tableau 2/2

Sirgy, Efraty, Siegel et Lee	**2001**	Satisfaction des attentes à l'égard de certains domaines (comportement du supérieur, environnement de travail, exigences du travail) et satisfaction de sept besoins majeurs (santé et de sécurité, besoins économiques et familiaux, besoins sociaux, besoins de développer une bonne estime de soi, besoins de réalisation de soi, besoins d'apprentissage, besoins esthétiques)
Elis et Pompili	**2002**	Reconnaissance au travail ; opportunités de développement des compétences ; équilibre vie privée et vie professionnelle ; relations interpersonnelles avec les supérieurs et les pairs ; environnement de travail ; participation à la prise de décisions ; participation à la vie collective ; contenu du travail (pas de conflits de rôle)
Kelloway et Day	**2005**	La charge de travail et le rythme de travail ; conflit, ambiguïté de rôle ; préoccupations de carrière (*eg.* insécurité de l'emploi, impossibilité d'évoluer) ; l'horaire de travail posté ; les relations interpersonnelles : défaut de soutien des collègues et/ou du supérieur, présence de violence et d'agression ; le contenu et le contrôle de l'emploi : manque de stimulation, non utilisation des habiletés et compétences du salarié, manque de variété dans la tâche, autonomie dans la réalisation de son travail
Murphy, Greco et Hunter	**2005**	Caractéristiques des rôles ; prise de décision ; environnement d'apprentissage ; déterminants de la santé physique et psychologique ; justice et équité ; relations et environnement social ; reconnaissance et support ; leadership partagé ; culture et alignement des valeurs
Huang et *al*.	**2007**	Vie de travail et vie hors travail ; caractéristiques du travail ; comportement du supérieur ; compensation et bénéfices
ANACT	**2007**	La qualité des relations sociales et de travail : la reconnaissance du travail, le respect, l'écoute, l'information, le dialogue social et la participation aux décisions ; la qualité du contenu de travail : autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité ; la qualité de l'environnement physique : sécurité, ambiances physiques ; la qualité de l'organisation du travail : qualité de la prescription, capacités d'appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements, démarches de progrès, réduction de la pénibilité, anticipation de la charge de travail ; les possibilités de réalisation et de développement professionnels : formation, acquis de l'expérience, développement des compétences, parcours professionnel (évolution) ; la conciliation entre vie professionnelle et vie privée : rythmes et horaires de travail, accès aux services, transports, garde des enfants

Plus récemment, Dupuis et *al.* (2009) proposent un modèle composé de trente-quatre domaines de vie au travail, regroupés en huit dimensions :

- **Rémunération :** cette sphère comprend le revenu (salaire, commission, pourboire, etc.), les avantages sociaux (vacances, assurances, congé de maladie, etc.), et la question de la sécurité du revenu (stabilité du revenu ou du salaire dans le temps).

- **Cheminement professionnel :** cette dimension concerne les possibilités d'avancement, de mutation, de perfectionnement et de formation.

- **Horaires de travail :** cet élément comprend les horaires de travail classiques (influence du nombre d'heures travaillées et de la plage horaire sur la santé de l'employé), les horaires variables (flexibilité de l'horaire de travail), les absences pour raisons familiales (possibilité de s'absenter lors de la maladie d'un jeune enfant, d'un conjoint, lors du décès d'un proche, etc.).

- **Climat avec les collègues :** cette sphère fait référence au sentiment d'appartenance (sentiment d'appartenance que l'employé ressent à l'égard du groupe de travail ou de l'entreprise pour laquelle il travaille), à la compétitivité (degré ou niveau de compétition ressenti au travail), aux relations avec les pairs au travail (pendant les heures de travail), et aux conflits de rôles (degré de conflit entre les tâches de l'employé et celles d'un ou de plusieurs autres employés).

- **Climat avec les supérieurs :** cet aspect concerne les relations avec le supérieur, les relations avec les employés, les relations avec l'employeur ou la direction, les commentaires et évaluations (fréquence et pertinence de l'évaluation et des commentaires faits sur le travail), la communication de l'information (efficacité avec laquelle l'information est transmise à l'intérieur de l'entreprise).

- **Caractéristiques de l'environnement physique :** cet élément correspond au lieu de travail (bruit, éclairage, propreté, etc.), à l'équipement et l'outillage (matériel disponible).

- **Support offert à l'employé :** il concerne la prise en charge des absences (ce qui est accompli dans les tâches lorsque l'employé doit s'absenter), la répartition de la tâche (répartition de la charge de travail occasionnée par l'absence d'un(e) ou de plusieurs employés(es)), les facilités (garderies, accès aux restaurants, stationnement, etc.), la relation avec le syndicat (soutien du syndicat dans différents aspects du travail) et les ressources d'aide aux employés (programme d'aide aux employés, etc.).

- **Facteurs qui influencent l'appréciation des tâches :** ces facteurs comprennent l'efficacité au travail (qualité et quantité), le temps pour les tâches (temps imparti pour exécuter les tâches), la correspondance entre les compétences et la nature des tâches à accomplir, l'autonomie, la diversité des tâches, la charge émotive, les exigences

physiques (efforts, posture, etc. nécessaires à l'exécution du travail), la participation aux décisions (concernant les tâches à accomplir) et la clarté du rôle.

Enfin, Greenan, Kalugina et Walkowiak (2013) identifient la QVT autour de trois dimensions :

- **Pénibilités physiques de l'activité :** cet aspect concerne l'exposition à un certain nombre de nuisances (vibrations, bruits, hautes ou basses températures, etc.), à des postures douloureuses ou fatigantes, au port de charges lourdes, aux mouvements répétitifs et à la violence ou aux discriminations.

- **Intensité des contraintes techniques et marchandes :** cette dimension fait référence aux rythmes des collègues, des clients, à la vitesse automatique d'une machine, au contrôle direct de la hiérarchie vis-à-vis d'objectifs à réaliser ou de performances à atteindre, aux cadences très élevées et aux délais très stricts et très courts.

- **Complexité du travail :** elle comprend la complexité des tâches, la polyvalence du travailleur, la résolution de problèmes imprévus, le respect de normes, de qualités précises, l'opportunité d'apprentissage, le degré d'autonomie du travailleur, l'interdépendance avec les collègues, les possibilités de choisir ou modifier l'ordre des tâches, les possibilités de choisir les méthodes de travail et d'organiser ses pauses.

Ces différents modèles de QVT, comprenant une pluralité de composants, ne peuvent que difficilement être résumés ou comparés en quelques lignes, et méritent une importante investigation. Celle-ci permettrait de dégager, par analyse de contenu (thématique et comparative), les facteurs constitutifs de QVT et, opérationnaliser, en fonction, le construit. Ces deux perspectives de recherche feront l'objet de notre deuxième étude doctorale.

3.3.3. La réussite du processus d'entrée organisationnelle comme prévention primaire de la santé

Nous avons vu que la QVT perçue favorise la réussite de l'entrée organisationnelle car elle impacte de manière positive la santé des nouveaux embauchés et leurs attitudes à l'égard du travail et de l'organisation.

Contribuer à l'amélioration de la QVT perçue consiste à se placer dans une perspective de **prévention primaire** de la santé (Foucher, 2014). Celle-ci vise à éliminer les facteurs de risques présents dans l'entreprise. C'est la plus efficace des formes de prévention[14] même si sa mise en place peut s'avérer exigeante (nécessite du soutien de la direction, peut générer des changements profonds dans l'entreprise, investissement de temps et de moyens humains et financiers, etc.). Pour Foucher (2014), les interventions primaires impactent l'organisation du travail : sa culture, son climat, le style de leadership, la justice organisationnelle, les pratiques d'organisation du travail et les pratiques d'évaluation et de reconnaissance.

La prévention primaire revient à mettre en place des pratiques favorisant l'amélioration de la QVT et la santé des travailleurs. Parmi celles-ci, Foucher (2014) met en avant le rôle des activités de gestion des ressources humaines telles que les pratiques de sélection du personnel, les pratiques de développement de compétences et la gestion des carrières. En somme, il est possible que la mise en place de pratiques de recrutement et d'intégration contribue à la perception de QVT des nouveaux embauchés.

Ces éléments confirment l'importance de prendre en compte les trois champs de recherche précédemment développés (recrutement, intégration et QVT) et d'associer la réussite du processus d'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés à une démarche de prévention primaire de la santé psychologique de ces salariés.

[14] Il existe également la prévention secondaire (améliorer une situation déjà dégradée dans le but d'outiller les salariés pour lutter contre le stress ou l'ensemble des risques existants : informations et sessions de formation adressées aux salariés) et tertiaire (revêt un caractère curatif dans la mesure où elle consiste à venir en aide aux personnes déjà en souffrance en les accompagnant dans la résolution de leurs problèmes) (Foucher, 2014).

3.4. Synthèse

Cette dernière partie nous a amené à considérer la perception de QVT comme déterminant de la réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés.

En effet, **une perception positive de la QVT impacte le processus d'entrée dans la mesure où l'individu éprouvera moins de stress, sera en meilleure santé et développera davantage d'attitudes ou de comportements d'investissement au travail** (Burakova & Leduc, 2014 ; Grosjean, 2005). Nous avons fait le constat qu'il n'y a pas de consensus pour définir la QVT et que cela génère des difficultés opérationnelles lorsqu'il s'agit de l'évaluer. Cependant, les auteurs sur le sujet s'accordent sur son caractère subjectif, multidimensionnel (aspects liés au travail, aux relations interpersonnelles et organisationnels) et sur le fait que la QVT a un impact dans les autres domaines de vie.

Le manque de consensus quant à sa définition et son opérationnalisation rend nécessaire l'identification des facteurs constituant la QVT dans l'objectif : 1) de les définir ; et 2) de les opérationnaliser sous forme d'outils de mesure. Ce sera l'objet de notre deuxième étude dans ce travail de recherche doctorale.

Nous proposons un modèle succinct permettant de mettre en avant le rôle de la perception de QVT sur des indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle (*cf.* figure 8).

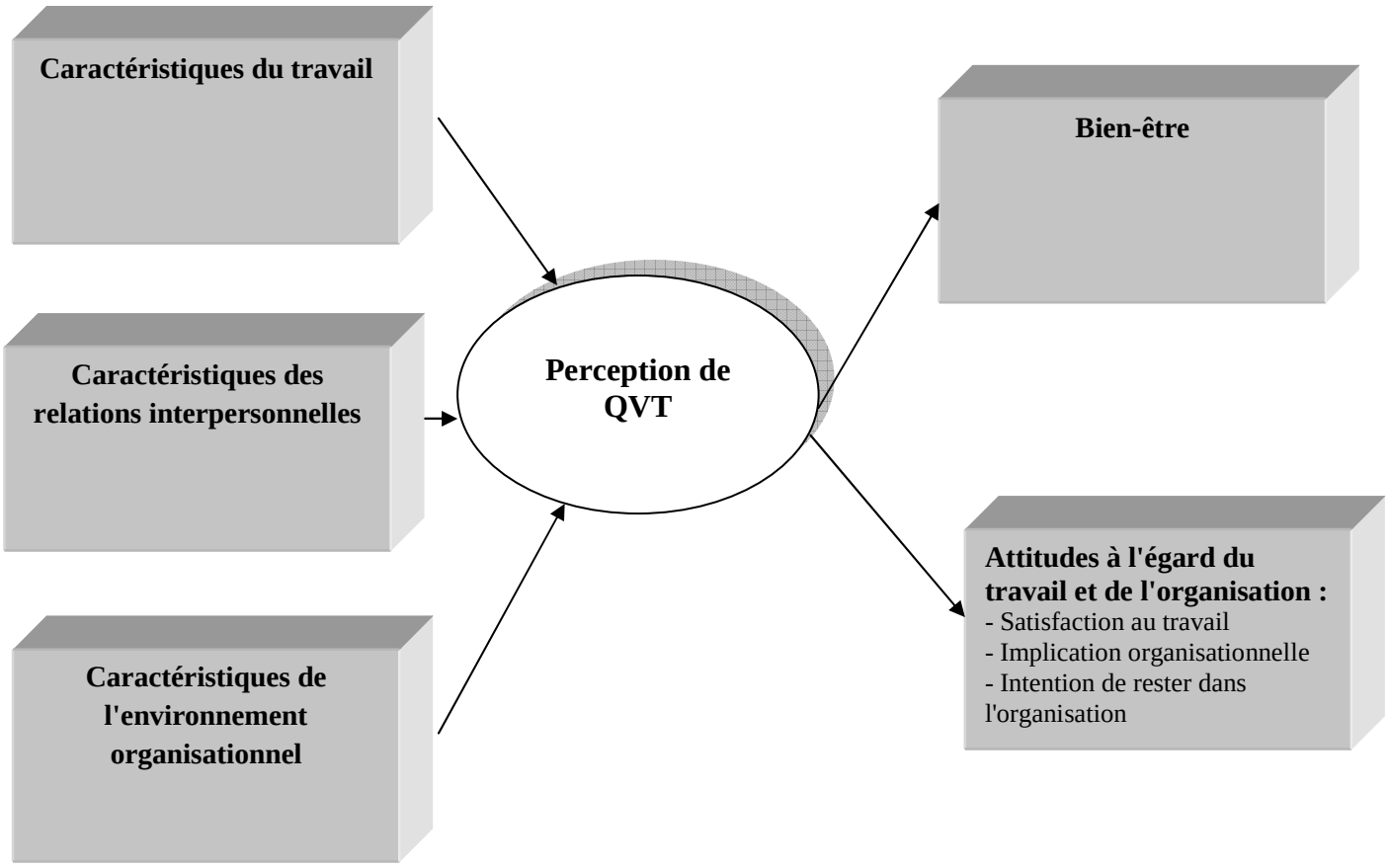


Figure 8 : Modélisation de la QVT : ses antécédents et ses conséquences directes sur le processus d'entrée dans l'organisation

4. Conclusion du chapitre

L'objectif de ce second chapitre visait à **identifier les déterminants de la réussite de l'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation**. Dans une vision intégrée de ce processus, nous avons identifié trois facteurs de réussite.

Premièrement, les **pratiques de recrutement** sont très importantes à considérer car elles contribuent à la socialisation anticipatrice du nouvel embauché. En effet, dans la mesure où cette phase est bien menée par les recruteurs, elle permet d'*acquérir des informations* sur les caractéristiques du travail, du groupe de travail et plus largement de l'organisation. L'individu aura alors une vision plus réaliste de ce qui l'attend s'il est recruté. Une absence de décalages entre attentes avant l'embauche et réalités professionnelles rencontrées après l'embauche favorise le développement d'attitudes favorables envers le travail et l'organisation. En outre, si le salarié perçoit la procédure de recrutement utilisée pour le sélectionner comme juste, les effets évoqués précédemment sont les mêmes. **Il serait intéressant de pouvoir identifier les informations socialisantes véhiculées durant la procédure de recrutement.**

Deuxièmement, dans la mesure où les **pratiques d'intégration** représentent la dernière étape de la procédure de recrutement, nous nous sommes orientés vers la compréhension de leurs impacts sur la réussite de l'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation. Notre revue de la littérature sur le sujet nous a permis de définir, dans un premier temps, le concept de tactiques de socialisation organisationnelle, qui se trouve être le concept évoqué majoritairement dans les recherches sur le sujet. Cependant, nous avons vu qu'il fallait différencier les *tactiques/stratégies de socialisation* et les *pratiques d'intégration/socialisation*. En effet, les premières expliquent la façon dont sont mises en œuvre les pratiques, mais ne sont pas le reflet de pratiques concrètes et effectives. **Bien que certaines recherches aient pris en compte ces différences, elles n'ont pas permis d'identifier pour chacune des pratiques existantes, la façon ou la stratégie avec laquelle elle est mise en place par les entreprises et surtout le lien pouvant exister avec la réussite de l'entrée organisationnelle.**

Enfin, compte tenu du fait que le salarié, débutant dans une entreprise, est confronté à un nouveau contexte d'emploi et, donc, à de nouvelles conditions de travail, nous faisons le

lien entre cette transition de carrière et la **perception de qualité de vie au travail** (QVT). Lorsque celle-ci est positive, elle contribue à la réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés. Des éléments d'accord existent entre les chercheurs, notamment quant au caractère subjectif et multidimensionnel de la QVT et à son impact dans les autres sphères de vie. Néanmoins, nous avons fait le constat à travers nos lectures que, tant dans sa définition que dans ses *composants*, la QVT est un concept qui ne revêt pas de consensus dans la communauté scientifique, ce qui mériterait une analyse approfondie des modèles existants. **Il serait intéressant d'identifier de manière la plus exhaustive possible les composants de la QVT et de proposer une opérationnalisation.**

Après avoir défini et articulé les concepts nécessaires à notre recherche doctorale, nous allons, à présent, en préciser la problématique et les objectifs.

Chapitre 3 : Problématique

1. Objectifs

La question de départ de notre recherche doctorale visait à comprendre comment favoriser la réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation.

La revue de la littérature sur cette question nous a permis : 1) **d'identifier des théories permettant de comprendre et de définir ce processus** ; et 2) **de dégager des déterminants organisationnels de celui-ci**.

Tout d'abord, les concepts de *transition de carrière*, de *socialisation organisationnelle* et de *santé psychologique* sont apparus comme cruciaux pour définir le processus d'entrée dans l'organisation et sa réussite. Mais ces différents champs théoriques, pris isolément, constituent une vision partielle de ce processus. Par conséquent, il nous a semblé nécessaire d'articuler ces concepts entre eux pour définir la notion de réussite d'entrée organisationnelle et dégager ainsi des indicateurs pertinents et plus exhaustifs. Les indicateurs, ainsi dégagés, concernent : 1) **le bien-être** ; 2) **la socialisation organisationnelle** du nouvel embauché ; et 3) **les attitudes à l'égard du travail et de l'organisation (satisfaction au travail, implication organisationnelle et intention de rester dans l'entreprise)**. Néanmoins, ils sont à considérer à des niveaux différents. En effet, les deux premiers, le bien-être et la socialisation organisationnelle, sont des indicateurs intermédiaires de la réussite, car ils impactent les attitudes à l'égard du travail et de l'organisation et sont susceptibles eux-mêmes d'être déterminés par des variables organisationnelles. La prise en compte du bien être-dans l'étude du processus d'entrée dans l'organisation revêt un caractère original dans la mesure où il est plus habituel d'étudier le stress au travail des nouveaux embauchés.

Dans un second temps, après avoir défini la notion de "*réussite de l'entrée dans l'entreprise des nouveaux embauchés*", nous avons souhaité en dégager ses déterminants organisationnels. Les théories existantes nous ont conduits à identifier trois champs théoriques : celui du **recrutement**, de l'**intégration** et de la **qualité de vie au travail** (QVT). Bien que l'intégration soit désormais incorporée à la procédure de recrutement, comme son étape finale, elle a longtemps été négligée dans les études portant sur le lien entre pratiques de recrutement

et réussite du processus d'entrée organisationnelle (Laberon & Bernaud, 2011). Dans une perspective intégrative, Delobbe (2011) propose d'associer les études sur le recrutement et celles sur l'intégration pour mieux comprendre ce processus. En outre, parce que le nouvel embauché doit s'adapter à un nouveau contexte de travail et de nouvelles conditions de travail, il nous a semblé opportun d'associer la question de la QVT à ces deux champs théoriques précédemment cités. Aussi, la littérature montre que certaines pratiques de gestion des ressources humaines telles que le recrutement et l'intégration peuvent impacter la perception de QVT (Foucher, 2014). **En conséquence, nous pensons qu'il serait indispensable d'identifier le rôle combiné de ces trois déterminants dans la réussite du processus d'entrée, mais aussi de mieux comprendre leur complémentarité.**

L'objectif général de notre thèse est alors d'identifier, dans une perspective intégrative, le rôle des entreprises dans la réussite **du processus d'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés au travers de trois déterminants : les pratiques de recrutement et d'intégration et la QVT.**

Afin de répondre à cet objectif général et pouvoir intégrer ces différents déterminants dans un modèle global, permettant d'expliquer le processus de réussite, il convient d'affiner nos connaissances théoriques sur ces derniers.

Concernant les pratiques de recrutement, elles doivent permettre de diffuser des informations suffisamment claires sur le poste et l'environnement de travail (aperçu réaliste d'emploi) pour réduire le décalage entre les attentes du nouveau avant l'embauche et la réalité professionnelle qu'il rencontrera (Delobbe, 2011). Les études sur ce sujet ont ainsi montré que cela renforce significativement la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de rester dans l'entreprise (Bray, Campbel & Grant, 1974 ; Dunette, Avery & Banas, 1973 ; Feldman, 1976, 1981 ; Katzell, 1968 ; Porter, Lawler & Hackman, 1975 ; Ross & Zander, 1957 ; Schein, 1968 ; Van Maanen, 1975 ; Wanous, 1977, 1983 ; Wanous et *al.*, 1992 ; Ward & Athos, 1972). Cependant, il semble difficile d'identifier le type d'informations particulières qui pourraient être considérées comme socialisantes pour l'individu et permettant de ce fait de concourir à la réussite de son entrée dans l'organisation. **C'est pourquoi, nous souhaitons investiguer cette question et identifier les pratiques de recrutement socialisantes au regard des informations qu'elles permettent de transmettre ainsi que**

leurs impacts sur la réussite du processus d'entrée. **Cela fera l'objet d'une partie de notre <u>première étude</u> de thèse.**

Concernant les pratiques d'intégration, la littérature montre que certaines d'entre elles concourent à la réussite de l'entrée telles que les pratiques d'accueil (Emery et *al.*, 2005 ; Maurice-Desbat, 2008), les dispositifs de formation (Feldman, 1989 ; Saks & Ashforth, 1997), le tutorat (Schrodt et *al.*, 2003) et l'aide à la constitution de réseaux (Podolny et Baron, 1997 ; Reichers, 1987). Au-delà des pratiques, leurs stratégies de mise en œuvre par les entreprises ont également toute leur importance. En effet, ce sont les stratégies de socialisation institutionnalisées qui sont corrélées négativement à l'intention de partir de l'organisation et positivement à la satisfaction au travail et à l'implication organisationnelle (Locufier et *al.*, 2011 ; Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007). Bien que les pratiques d'intégration et les stratégies représentent deux concepts différents, elles ont été souvent confondues dans les recherches (Perrot & Roussel, 2009). Même si certaines études ont toutefois pris en compte leurs différences, elles n'ont pas permis d'identifier pour chacune des pratiques existantes, la façon ou la stratégie avec laquelle elle est mise en place par les entreprises. En outre, leurs impacts respectifs sur le processus d'entrée ont été étudiés indépendamment. Nous pensons qu'il faudrait combiner ces deux aspects pour mieux comprendre le processus d'entrée organisationnelle. Enfin, Lacaze et Perrot (2010) suggèrent qu'il est nécessaire de s'intéresser à la fois aux représentations des nouveaux embauchés et à celles des entreprises pour mieux comprendre les effets de certaines pratiques d'intégration dans la réussite du processus d'entrée. **Une partie de notre <u>première étude</u> sera donc consacrée, d'une part, à la description des pratiques d'intégration et de leurs stratégies de mises en œuvre et, d'autre part, à leurs effets sur la réussite de l'entrée dans l'organisation. Aussi, nous nous intéresserons aux représentations des nouveaux recrutés et à celles des recruteurs quant à la notion d'intégration.**

Concernant la QVT, parce qu'elle contribue à la santé au travail et au développement d'attitudes ou de comportements positifs à l'égard du travail et de l'organisation ((Burakova & Leduc, 2014 ; Grosjean, 2005), elle concoure à la réussite de l'entrée dans l'organisation. Même si les auteurs s'accordent quant au caractère subjectif (Elizur & Shye, 1990 ; Kiernan & Knutson, 1990 ; Nadler & Lawler, 1983 ; Ripon, 1980 ; 1983) et multidimensionnel (Kiernan & Knutson, 1990 ; Lawler, 1975 ; Seashore, 1975) de la QVT, il n'y a pas de consensus, dans la communauté scientifique, quant à sa définition et ses composants. **C'est pourquoi, dans le**

cadre de notre deuxième étude de ce travail doctoral, nous souhaiterions identifier, au travers de modèles déjà existants, les composants de la QVT et de proposer une opérationnalisation de ce concept.

Après avoir affiné nos connaissances sur ces trois déterminants organisationnels, nous proposerons un modèle théorique intégrant ces derniers, ainsi que des indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle.

Nous étudierons, d'une part, le rôle des déterminants organisationnels (pratiques de recrutement et d'intégration et QVT) sur le bien-être (BE), la socialisation organisationnelle (SO) et l'intention de rester dans l'entreprise, et, d'autre part, les effets médiateurs du BE et de la SO (indicateurs intermédiaires) dans la relation entre ces déterminants et l'intention de rester (indicateur direct de la réussite). Notons que parmi les attitudes favorables à l'égard du travail et de l'entreprise, nous avons privilégié l'intention de rester, au détriment de l'implication organisationnelle et de la satisfaction au travail, car, pouvant prédire le comportement de maintien, elle est *synonyme* d'intégration durable dans l'entreprise (Giraud, 2012). En outre, cette variable a été identifiée comme une variable médiatrice-clef entre les attitudes au travail (satisfaction et implication) et le départ volontaire de l'entreprise (Hom, Caranikas-Walker, Prussia, & Griffeth, 1992 ; Tett & Meyer, 1993). C'est pourquoi, il nous semble que cette variable a plus de poids dans l'évaluation de la réussite du processus d'entrée dans l'organisation. En outre, prendre en compte les trois attitudes identifiées pourrait nécessiter des difficultés de recueil de données : questionnaires supplémentaires, temps de passation plus long, etc. Au vu du délai imparti et de la difficulté de recrutement de notre population, nous préférons, dans le cadre de notre recherche, nous focaliser sur l'intention de rester dans l'entreprise comme indicateur ultime de la réussite d'entrée organisationnelle. **Ce modèle théorique final sera soumis à l'épreuve des faits dans le cadre de notre troisième étude**.

2. Design des trois études empiriques

Nous proposons de résumer ci-après les trois études empiriques que nous allons mener dans le cadre de notre recherche doctorale :

La première consiste à apporter des éléments nouveaux de connaissances portant sur les pratiques de recrutement et d'intégration, tant dans leurs aspects descriptifs que causaux au regard des indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle. Trois sous objectifs se dégagent et concernent :

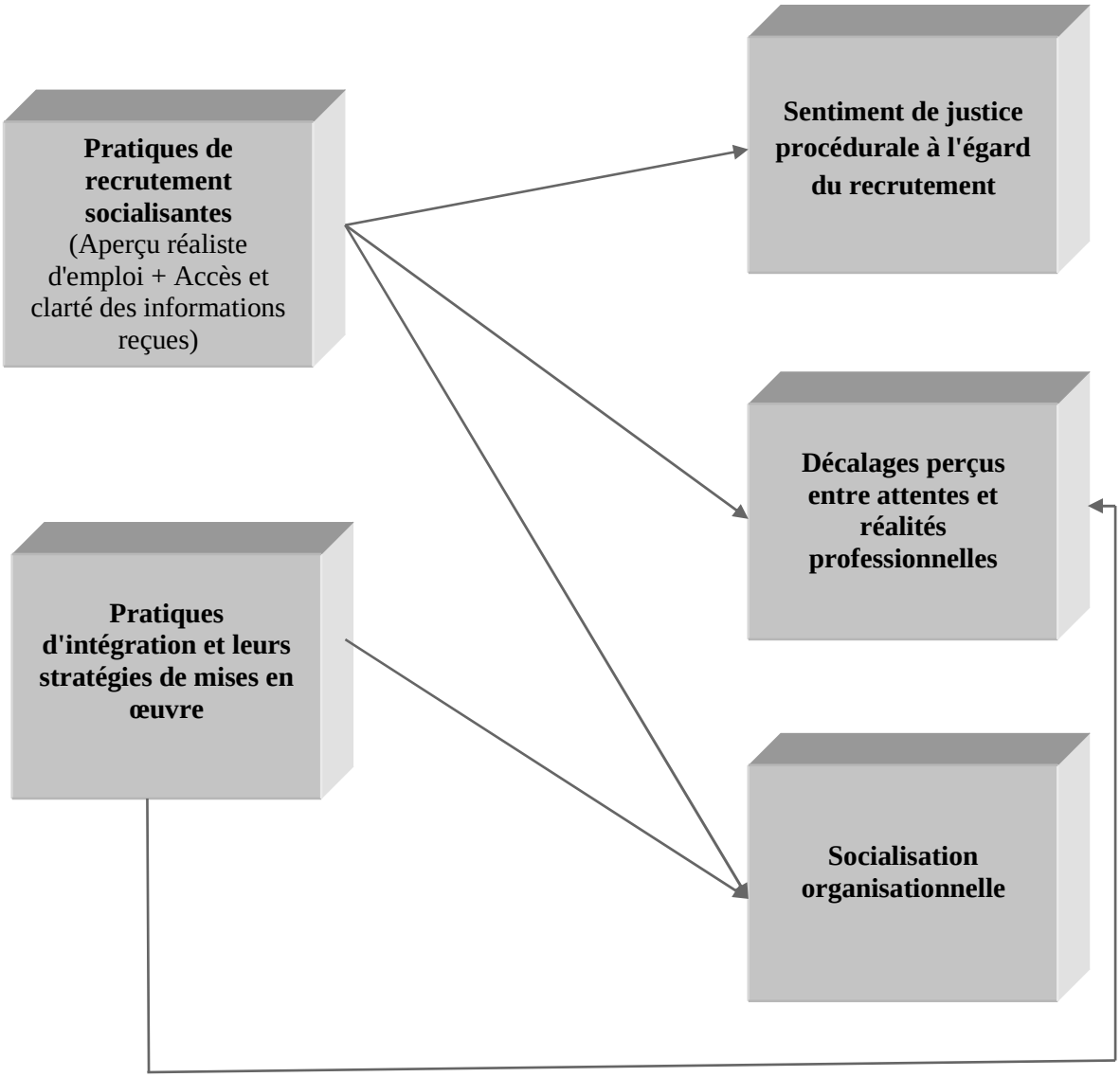
1) la description des pratiques de recrutement socialisantes au regard des informations qu'elles permettent de transmettre ;

2) la description des pratiques d'intégration et également de leur stratégie de mise en œuvre par les entreprises et étude des représentations des nouveaux embauchés et des recruteurs quant à la notion d'intégration ;

et

3) l'identification de l'impact des pratiques de recrutement, d'une part, et des pratiques d'intégration et de leur stratégie de mise en œuvre, d'autre part, sur des indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle.

Au regard des modélisations réalisées concernant l'impact des pratiques de recrutement (*cf.* figure 6 page 82) et celui des pratiques d'intégration (*cf.* figure 7 page 96), nous choisissons de privilégier des indicateurs directs plutôt qu'indirects de celles-ci, à savoir : le décalage entre attentes et réalités professionnelles et la socialisation organisationnelle qu'elles ont en commun. A ceux-ci, nous ajoutons le sentiment de justice procédurale qui est spécifique à la modélisation de l'impact des pratiques de recrutement. Nous présentons ci-après le modèle théorique qui est mis à l'épreuve (*cf.* figure 9).



<u>Figure 9 :</u> Modèle théorique mis à l'épreuve dans l'étude 1

La deuxième étude porte sur la qualité de vie au travail (QVT) et vise à :

1) identifier les principaux composants de la QVT ;

et

2) créer et valider un outil de mesure permettant d'évaluer la perception de QVT (au regard des composants identifiés préalablement). Une des démarches de validation de cet outil consiste à en tester sa validité critérielle, ou plus précisément sa validité concourante, c'est-à-dire sa capacité à prédire d'autres variables (Dickes, Tournois, Flieller et Kop, 1994 ; Laberon et Bernaud, 2011 ; Troyano, 2012). Nous prendrons en considération des indicateurs relevant d'attitudes à l'égard du travail et de l'organisation les plus couramment mis en lien avec la QVT : la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de rester dans l'organisation. Nous présentons ci-après le modèle théorique qui est mis à l'épreuve (*cf.* figure 10).

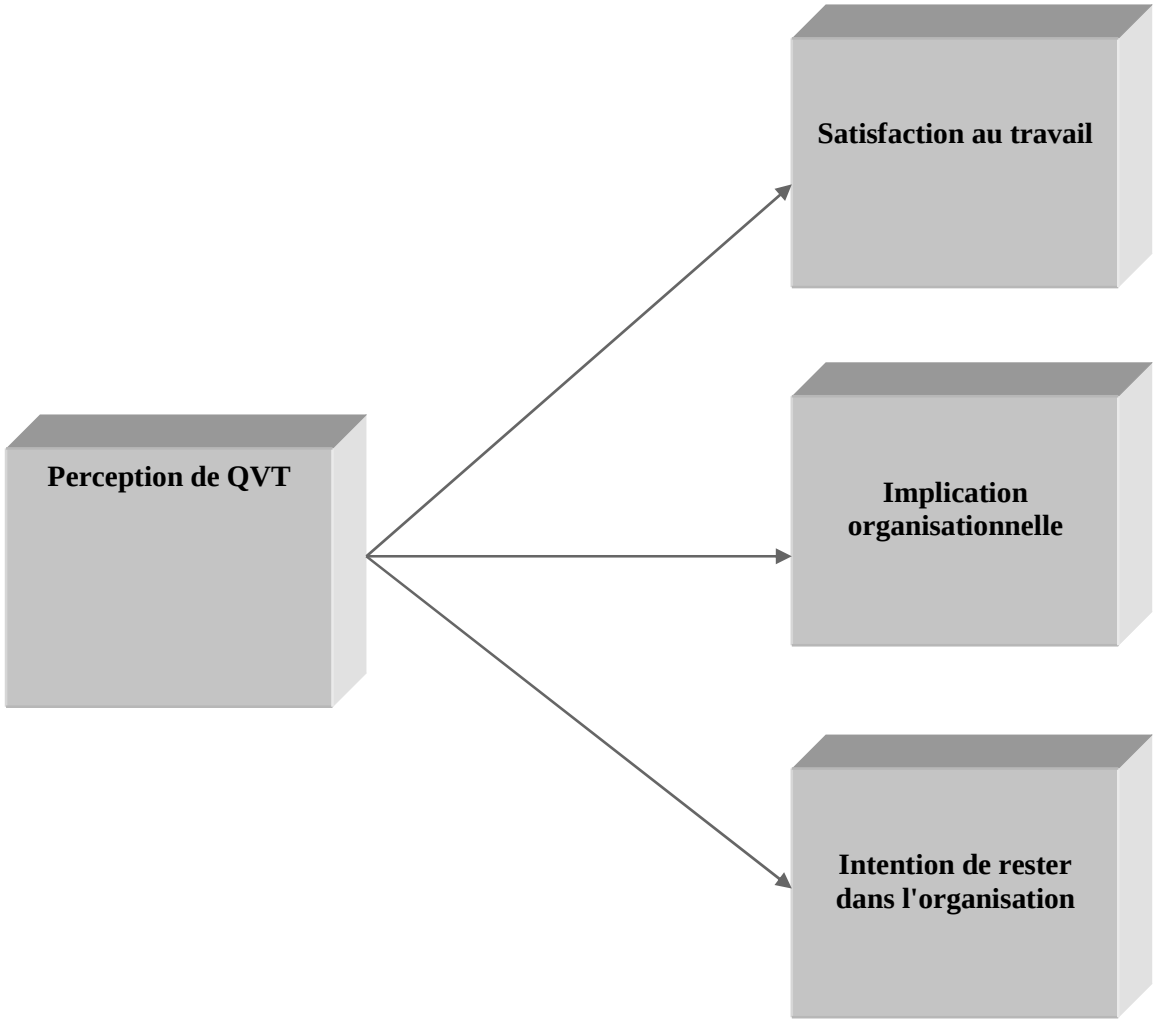


Figure 10 : Modèle théorique mis à l'épreuve dans l'étude 2

La troisième étude tente d'apporter une réponse plus générale à la problématique de notre recherche. L'objectif de celle-ci est de **tester un modèle global** permettant d'identifier :

1) l'impact des déterminants organisationnels (pratiques de recrutement et d'intégration, QVT) sur le bien-être, la SO et l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'organisation ; et

2) de tester les effets médiateurs du bien-être et de la SO.

Nous présentons ci-après le modèle théorique qui est mis à l'épreuve des faits (*cf.* figure 11).

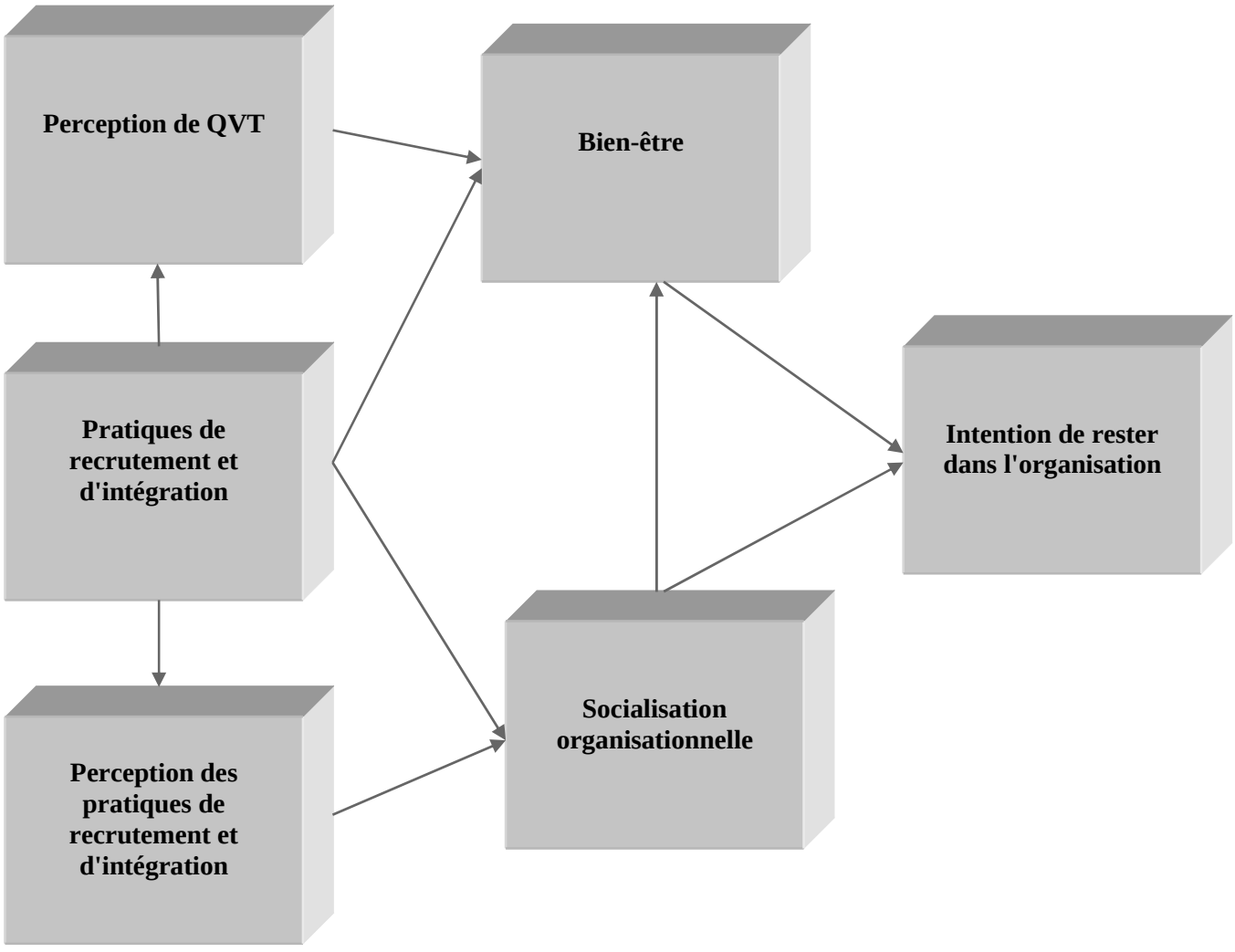


Figure 11 : Modèle théorique mis à l'épreuve dans l'étude 3

PARTIE 2 : PARTIE EMPIRIQUE

Chapitre 1 : Étude 1 : Approches descriptives des pratiques de recrutement et des pratiques d'intégration et lien causal avec la réussite de l'entrée organisationnelle

1. Objectifs et hypothèses de l'étude

1.1. Objectifs de l'étude

Conformément aux éléments théoriques apportés et à la problématique évoquée dans la partie précédente, l'objectif de cette étude est double (visée exploratoire et causale). D'une part, nous chercherons à caractériser les pratiques de recrutement et d'intégration mises en place par les entreprises, ainsi qu'à identifier les représentations de l'intégration des recruteurs, mais aussi des nouveaux embauchés (approche exploratoire). D'autre part, nous tenterons de déterminer la capacité de ces pratiques à prédire la réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés (analyse de causalité).

Pour identifier ces pratiques, nous passons par une approche descriptive et interrogeons à la fois des représentants des ressources humaines (RH), en charge du recrutement et de l'intégration des salariés, mais aussi des nouveaux embauchés qui vivent cette situation de transition. Pour la validité de contenu, il est nécessaire d'avoir un regard croisé. En effet, un même fait, un même évènement peut être perçu différemment selon les recrutés et selon les représentants des ressources humaines. C'est ce que montre l'enquête de D'Andria (1995) qui a confronté les perceptions des nouveaux embauchés et des Directeurs de ressources humaines sur l'existence de certaines pratiques d'intégration. D'Andria (1995) s'est rendu compte que même pour des éléments très factuels, les perceptions pouvaient diverger. Aussi, interroger des nouveaux embauchés et des recruteurs sur des éléments tant factuels (*eg.* pratiques de recrutement et d'intégration) que perceptifs (représentation de la notion d'intégration) permet de mieux comprendre leur vécu et leurs attentes respectives. Enfin, en dehors de l'aspect descriptif de cette étude, nous souhaitons pouvoir susciter l'intérêt des professionnels sur ce sujet, et il est "*nécessaire, pour comprendre l'intégration et construire une politique efficace en la matière, de s'intéresser à la fois aux perceptions des nouveaux recrutés et des entreprises*" (Lacaze & Perrot, 2010, pp. 6-7).

Afin d'étudier le lien entre ces pratiques de recrutement et d'intégration et la réussite de l'entrée organisationnelle, nous avons privilégié trois indicateurs de réussite, à savoir : 1) le décalage entre attentes et réalités professionnelles (DEC) ; 2) la socialisation organisationnelle (SO) ; et 3) le sentiment de justice procédurale (SJP) (spécifique aux pratiques de recrutement).

Trois objectifs ont guidé cette étude :

1. Caractériser les pratiques de recrutement socialisantes (au travers des informations qu'elles permettent de transmettre) *(approche exploratoire)*.

2. Décrire les pratiques d'intégration, ainsi que leurs stratégies/tactiques de mise en œuvre par les entreprises et explorer les représentations de l'intégration des recruteurs et des nouveaux embauchés *(approche exploratoire)*.

3. Identifier les pratiques qui concourent à la réussite de l'entrée organisationnelle en analysant les liens existants entre, d'une part, les pratiques de recrutement et d'intégration et leurs mises en œuvre par les entreprises et, d'autre part, la réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés estimée grâce à trois indicateurs : le SJP, le DEC et la SO *(analyse de causalité)*.

1.2. Hypothèses

Les hypothèses de travail, concernant l'analyse de causalité (*cf.* objectif 3), sont les suivantes :

H1 : L'accès à des informations sur le poste et l'environnement de travail lors de l'entretien de recrutement et la clarté de celles-ci ont un lien significatif et positif avec le SJP, le DEC et la SO.

H1.1 : L'accès à des informations sur le poste et l'environnement de travail lors de l'entretien de recrutement et la clarté de celles-ci ont un lien significatif et positif avec le SJP.

H1.2 : L'accès à des informations sur le poste et l'environnement de travail lors de l'entretien de recrutement et la clarté de celles-ci ont un lien significatif et positif avec le DEC.

H1.3 : L'accès à des informations sur le poste et l'environnement de travail lors de l'entretien de recrutement et la clarté de celles-ci ont un lien significatif et positif avec la SO.

H2 : L'aperçu réaliste d'emploi a une influence significative et positive sur le SJP, le DEC et la SO.

H2.1 : Les informations apportées par le(s) recruteur(s) durant la procédure de recrutement sur les avantages liés au poste ont une influence significative et positive sur le SJP (H2.1a), le DEC (H2.1b) et la SO (H2.1c).

H2.2 : Les informations apportées par le(s) recruteur(s) durant la procédure de recrutement sur les inconvénients liés au poste ont une influence significative et positive sur le SJP (H2.2a), le DEC (H2.2b) et la SO (H2.2c).

H2.3 : Les informations apportées par le(s) recruteur(s) durant la procédure de recrutement sur les avantages liés à l'entreprise ont une influence significative et positive sur le SJP (H2.3a), le DEC (H2.3b) et la SO (H2.3c).

H2.4 : Les informations apportées par le(s) recruteur(s) durant la procédure de recrutement sur les inconvénients liés à l'entreprise ont une influence significative et positive sur le SJP (H2.4a), le DEC (H2.4b) et la SO (H2.4c).

H2.5 : Le nombre d'informations apportées par le(s) recruteur(s) sur les avantages et les inconvénients liés au poste et à l'entreprise a une influence significative et positive sur le SJP (H2.5a), le DEC (H2.5b) et la SO (H2.5c).

H3 : Les pratiques d'intégration et leurs stratégies de mise en œuvre ont une influence significative sur le DEC et la SO.

H3.1 : Les pratiques d'intégration et leurs stratégies de mise en œuvre ont une influence significative sur le DEC.

H3.2 : Les pratiques d'intégration et leurs stratégies de mise en œuvre ont une influence significative sur la SO.

Les hypothèses de travail sont présentées, de manière schématique, dans la figure 12.

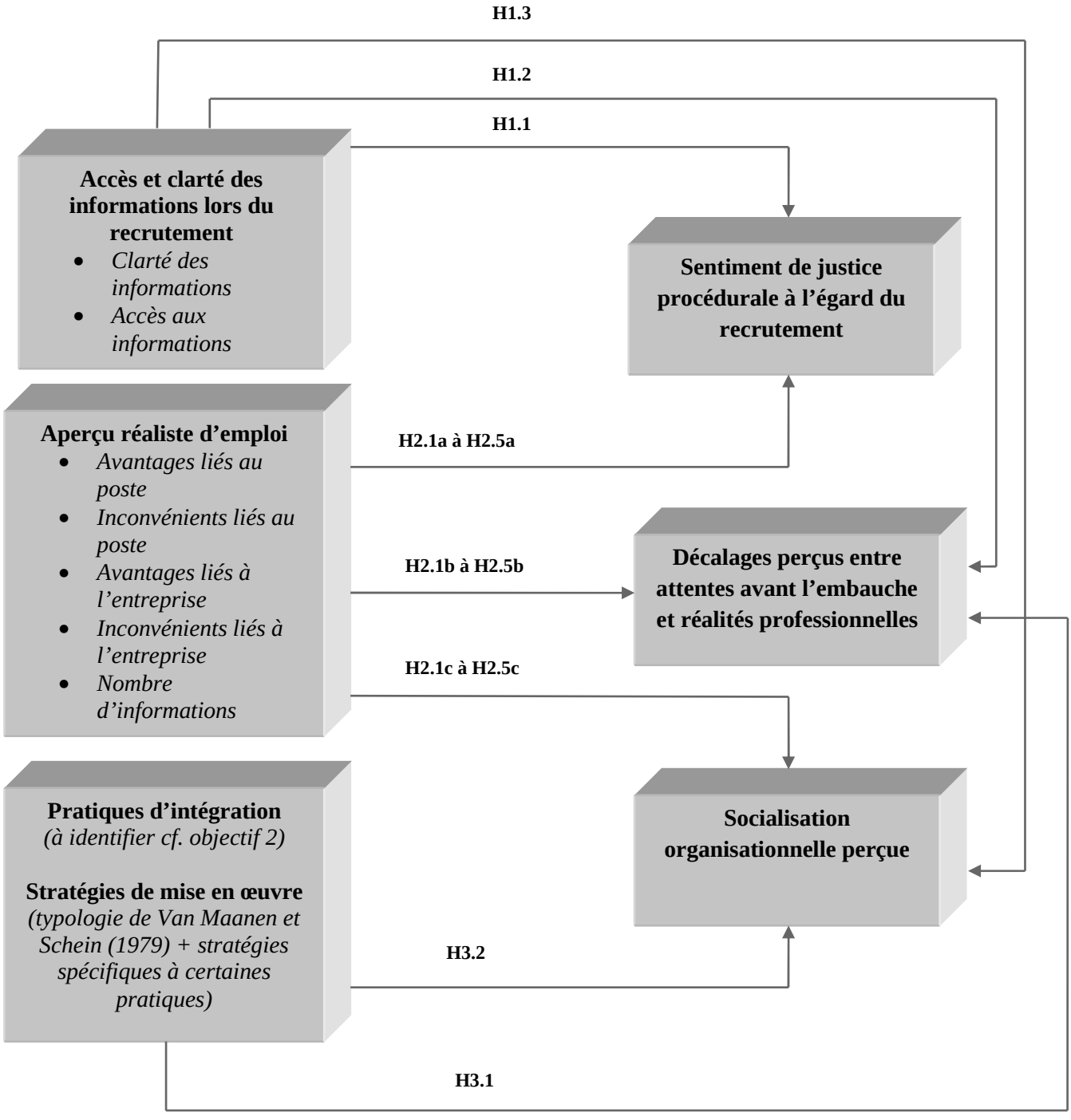


Figure 12 : Modèle d'analyse proposé (étude 1, objectif 3)

2. Procédure

Nous avons recruté l'ensemble de nos répondants (représentants des ressources humaines et nouveaux embauchés) grâce au réseau des consultants de RH PARTNERS (Cabinet Conseil en Ressources Humaines), l'entreprise avec laquelle nous sommes en Convention Industrielle de Formation par la REcherche (CIFRE), ainsi que par le biais de notre réseau professionnel. Pour l'ensemble des entretiens menés, nous mettions en avant le caractère non obligatoire, ainsi que les soucis d'anonymat et de confidentialité s'y rattachant.

Nous avons alors interrogé 21 représentants des ressources humaines par entretien semi-directif. Celui-ci avait lieu dans leur bureau professionnel au sein de leur entreprise et durait en moyenne deux heures. Pour servir nos objectifs exploratoires, les questions étaient relatives à leur procédure de recrutement et d'intégration et à leur représentation plus générale de la notion d'intégration.

Concernant les nouveaux embauchés, dans un premier temps, nous en avons interrogé 11 afin de tester notre protocole, celui-ci étant qualitatif et quantitatif (test de clarté sur l'ensemble des questions et des items). Dans un second temps, nous avons proposé ce protocole mixte à 77 nouveaux embauchés. La phase d'entretien semi-directif avait lieu en face à face et individuellement, dans les locaux de leur entreprise, ou exceptionnellement, par téléphone. L'entretien durait en moyenne une heure et demie et les questions étaient relatives à leur procédure de recrutement et d'intégration, ainsi qu'à leur représentation de la notion d'intégration, servant de ce fait nos objectifs exploratoires. Notons que, pour procéder à l'analyse de causalité (objectif 3), nous avons, par la suite, codifié chacun des éléments recueillis (*cf.* partie sur les outils de mesure). A la suite de ces entretiens, nous avons proposé aux nouveaux embauchés de remplir quatre questionnaires visant à évaluer la clarté et l'accessibilité des informations sur le poste, l'équipe de travail et l'entreprise, reçues lors de la phase de recrutement, le SJP à l'égard de la procédure de sélection, le DEC et la SO. Cette partie quantitative avait pour but de contribuer à l'analyse de causalité présentée dans l'objectif 3. Dans le cadre de cette étude transversale, il nous est apparu pertinent d'interroger des personnes ayant entre un et trois ans d'ancienneté. Au moins un an d'ancienneté nous semble requis pour avoir le recul minimum sur la période d'intégration vécue et pouvoir apporter des éléments d'informations sur celle-ci. En outre, trois ans d'ancienneté est le

maximum car, d'une part, ils correspondent à la durée du processus de socialisation organisationnelle identifié dans notre partie théorique et d'autre part, le nouvel embauché doit pouvoir se rappeler des informations apportées durant le processus de recrutement.

3. Participants

3.1. Les représentants des ressources humaines interrogés

Notre échantillon de 21 chargés de recrutement (nommés aussi "représentants des ressources humaines", "recruteurs" ou "RH") est composé de 47,6% d'hommes et de 52,4% de femmes. Les trois quart des recruteurs interrogés travaillent dans des entreprises situées en Gironde (76%), les autres départements représentés sont respectivement, et, de façon égale, le Nord, l'Oise, les Pyrénées Atlantiques, le Lot-et-Garonne et Paris (24%). Les RH sont souvent issus de formations de niveau supérieur (Bac+5 : 66,7%) ou de formations de niveau intermédiaire de type Bac+2 (14,3%). Viennent ensuite les formations de type Bac+3/4 (9,5%), celles de type Bac et CAP/BEP (9,6%). Les répondants sont âgés de 23 à 59 ans, ils ont en moyenne 42 ans (m = 41,9 ; σ = 9,84). A noter que le mode (nombre de personnes les plus représentées) correspond à l'âge de 33 ans. Les recruteurs interrogés sont dans l'entreprise en moyenne depuis 11 ans (m = 135,10 mois). L'ancienneté dans l'entreprise des personnes interviewées s'étend de 18 mois à 40 ans. Concernant leur ancienneté dans le recrutement, elle s'élève en moyenne à 10 ans (m = 117 ; σ = 67,42). L'expérience dans le recrutement s'étend de 14 mois à 22 ans pour ceux qui ont le plus d'ancienneté concernant cette activité. Les RH pratiquent en moyenne 56 recrutements par an (m = 55,65). Le nombre de recrutements pratiqués par an par les répondants oscille entre 1 et 300 pour ceux qui ont plus d'expérience dans ce domaine.

Dans les entreprises des recruteurs interrogés, 97% des contrats sont des contrats à durée indéterminée. Les temps pleins représentent 92,6% contre seulement 7,4% de temps partiels. Les entreprises les plus représentées sont des grandes entreprises (de 250 à 2 000 salariés), à raison de 38,1%. Les très grandes entreprises (de plus de 2 000 salariés) représentent 28,6%, de même que les moyennes entreprises de 50 à 249 salariés. Les petites entreprises (de 10 à 49 salariés) ne représentent, quant à elles, que 4,8% de l'échantillon. Le tableau 12 montre que l'industrie et les assurances sont les secteurs d'activités les plus représentés dans notre échantillon (47,6% au total). La distribution et le domaine de la

banque représentent quant à eux 19% de la totalité des secteurs d'activités. Les autres secteurs, tels que l'immobilier, l'informatique ou encore la communication, représentent chacun d'entre eux 4,8% de l'échantillon.

Tableau 12 : Secteurs d'activités des entreprises

Secteurs d'activités des entreprises	**%**
Industrie	28,6
Assurances	19,0
Distribution	9,5
Banque	9,5
Immobilier	4,8
Autres sociétés de services	4,8
Informatique	4,8
Systèmes d'installation électrique	4,8
Développement de systèmes informatisés	4,8
Solutions textiles	4,8
Communication	4,8

3.2. Les nouveaux embauchés interrogés

Notre échantillon est composé de 77 nouveaux embauchés (51% de femmes *vs* 49% d'hommes). Les salariés interrogés sont âgés de 23 à 55 ans et la moyenne d'âge est d'environ de 32 ans (m = 32,40 ans ; σ = 7,80 ; Mode = 25). Notre échantillon est majoritairement diplômé du Bac+2 au Bac+4 (29,9% Bac+5 ; 14,3% Bac+3/+4 ; 26% Bac+2 ; 10,4% Bac ; et 19,5% BEP/CAP). Ils ont entre dix mois et 36 mois d'ancienneté avec une moyenne de 22 mois sur leur poste (m = 22,66 ; σ = 7,74 ; Mode = 24). Enfin, ils sont pour la plupart employés ou cadres (57,1% employés ; 26% cadres), en contrat à durée indéterminé et à temps complet. Nos entretiens ont eu lieu avec des salariés issus d'entreprises situées en France. Pour plus de précisions, 81,8% de nos entretiens ont eu lieu en Gironde, 7,8% dans le Lot et Garonne et 5,5% dans les Pyrénées Atlantiques (ainsi qu'en Charente-Maritime, en Maine et Loire, dans l'Oise et dans le Nord ; respectivement 1,3% chacun). Les entreprises des nouveaux embauchés interrogés sont de tailles différentes (44,2% > 2000 salariés ; 32,5% entre 250 et 2000 ; et 23,4% < 250 salariés) et de secteurs d'activités variés (29,9% Industrie ; 23,4% Banque ; 18,2% Immobilier, 16,9% Distribution, etc.).

4. Outils de mesure

4.1. Guide d'entretien à destination des représentants des ressources humaines

Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès des recruteurs (la grille de questions complète est présentée en annexe A.1). Ce type d'entretien vise à poser des questions précises afin de recueillir un maximum d'informations en un minimum de temps (Balicco, 1997). Il y a une certaine souplesse dans les réponses attendues puisque nous ne cherchons pas à obtenir les mêmes informations *stricto sensu*, mais des informations de même nature. Par exemple, lorsqu'il est demandé en entretien le type de canal de recrutement utilisé par les RH, les réponses attendues peuvent être différentes (*eg.* candidature spontanée, recrutement sur campus, approche directe, etc.) mais toutes concernent un ou plusieurs type(s) de canal de recrutement.

Pour **relever des informations concernant la procédure de recrutement**, nous avons établi une liste de questions à partir du modèle de Laberon (2001) visant à identifier les différentes étapes et les informations apportées. Plus particulièrement, nous nous sommes intéressés à la définition du profil de poste et à son contenu, à la stratégie adoptée pour la recherche de candidats (canaux de recrutement, motifs d'utilisation et informations diffusées dans l'offre d'emploi), au traitement et à l'évaluation des candidatures (outils et méthodes de sélection, motifs d'utilisation, critères indispensables et rédhibitoires lors du premier tri de curriculum vitae et lors de l'entretien d'évaluation et informations transmises durant l'entretien de recrutement). Cependant, un focus particulier a été mis sur l'identification des canaux de recrutement et sur les informations diffusées lors de l'entretien. En effet, dans le cadre de cette étude, cela nous a permis de faire un parallèle avec les propos recueillis auprès des nouveaux embauchés (*cf.* partie résultats). Afin d'alléger la présentation de nos résultats, les analyses des autres éléments recueillis sont présentées en annexe (*cf.* annexe A.5).

Pour **identifier les pratiques d'intégration les plus couramment mises en place** par les RH interrogés, nous avons établi notre grille de questions sur la base des pratiques recensées par Lacaze et Perrot (2010). Rappelons que ces auteurs classent les pratiques d'intégration en six catégories : préparation de l'arrivée du nouveau, accueil, information et communication, rencontre et échange, formation, reconnaissance et suivi de l'intégration. Deux questions ont permis de guider l'échange, la première interrogeait la fréquence de mise

en place ("jamais", "parfois", "toujours") et la deuxième concernait l'aspect formel ou informel de celles-ci afin de questionner la stratégie de mise en œuvre (une des dimensions de Van Maanen & Schein, 1979). Par la suite, afin d'avoir une **connaissance des représentations des recruteurs quant à la notion d'intégration**, il leur était demandés : 1) d'en apporter une définition ; 2) d'évoquer d'autres facteurs d'intégration en dehors des pratiques qu'ils peuvent mettre en place ; 3) les leviers et les freins dans la mise en place de pratiques par l'entreprise ; et 4) les conséquences perçues d'une bonne intégration sur les salariés.

4.2. Protocole (guide d'entretien et questionnaires) à destination des nouveaux embauchés interrogés

4.2.1. Guide d'entretien à destination des nouveaux embauchés

Dans le cadre des pratiques de recrutement, et à la différence des entretiens menés auprès des recruteurs, nous avons centré nos interviews (entretiens semi-directifs) avec les nouveaux embauchés sur l'**identification des canaux de recrutement** et sur les **informations diffusées lors de l'entretien**. En effet, ils ne sont pas concernés par la définition du profil de poste ou encore par les motifs d'utilisation de telles ou telles pratiques, cela étant du ressort des RH. Pour caractériser le canal de recrutement, nous avons posé la question suivante : *"Par quel canal de recrutement avez-vous été recruté ?"*. Pour déterminer les informations, concernant les avantages et les inconvénients liés au poste et à l'entreprise, diffusées lors de l'entretien (aperçu réaliste d'emploi), deux questions ont été posées : 1) "*A propos de votre recrutement … Avez-vous eu des informations claires et précises concernant les différents avantages liés au poste et à l'entreprise ?"* ; et 2) "*A propos de votre recrutement … Avez-vous eu des informations claires et précises concernant les différents inconvénients liés au poste et à l'entreprise ?"*. Ces différentes questions concourent au premier objectif exploratoire de cette étude. Enfin, pour procéder à l'analyse de causalité (objectif 3), nous avons classé les réponses obtenues selon quatre catégories : 1) Avantages liés au poste ; 2) Inconvénients liés au poste ; 3) Avantages liés à l'entreprise ; et 4) Inconvénients liés à l'entreprise. Nous avons coté 0 lorsque les personnes n'ont reçu aucune information concernant la catégorie en question et 1 quand ils ont reçu au moins une information, cela afin de mesurer les liens existants entre ces catégories et nos différents indicateurs de réussite de l'entrée.

Pour la période d'intégration, nous nous sommes intéressés à la fois aux **pratiques d'intégration, mais aussi aux stratégies de mises en place de celle-ci**. C'est pourquoi, nous avons, à nouveau, utilisé la grille de questions, préalablement construite sur la base des travaux de Lacaze et Perrot (2010) pour les entretiens avec les recruteurs. Pour chaque pratique, nous avons demandé aux nouveaux embauchés si celle-ci avait été mise en œuvre ou non pour leur intégration. Si la réponse était oui, les questions suivantes portaient sur les stratégies de mises en place au regard des théories de Van Maanen et Schein (1979), à savoir : 1) à quel moment cette pratique avait été mise en place (aspect temporel, aspect séquentiel ou non) ; 2) de manière individuelle ou collective ; 3) de façon formelle ou informelle ; 4) l'aspect fixe ou variable ; 5) pratique disjointe ou en série ; et 6) si cela était spécifique à l'intégration ou commun à l'ensemble des salariés. Enfin, nous avons demandé également quels acteurs étaient impliqués. Il est à noter que des questions plus spécifiques étaient posées dans le cadre de certaines pratiques d'intégration, par exemple, pour la formation (interne *vs* externe, pédagogies actives *vs* passives, origine de la demande, nombre) ou l'évaluation de l'intégration (contenu des éléments évalués, nombre d'entretiens). Par la suite, afin d'avoir une **connaissance des représentations des nouveaux embauchés quant à la notion d'intégration**, il leur était demandés, tout comme pour les recruteurs : 1) d'en apporter une définition ; 2) d'évoquer d'autres facteurs d'intégration en dehors des pratiques mises en place par leur entreprise ; 3) les leviers et les freins dans la mise en place de pratiques par l'entreprise ; et 4) les conséquences perçues d'une bonne intégration sur les salariés. A titre exploratoire, les éléments recueillis nous ont permis, d'une part, de décrire l'ensemble des pratiques et stratégies mises en place par les entreprises, et d'autre part, d'identifier les représentations des nouveaux embauchés concernant la question de l'intégration (objectif 2). Enfin, pour réaliser l'analyse de causalité (objectif 3), nous avons coté 0 lorsque le nouvel embauché n'a pas bénéficié d'une pratique d'intégration et 1 lorsqu'il en a bénéficié. Nous avons procédé de la même façon pour chacune des stratégies identifiées, à savoir : 0 = absence de la stratégie et 1 = présence de celle-ci.

La grille de questions complète est présentée en annexe (*cf.* annexe A.2).

4.2.2. Questionnaires soumis aux nouveaux embauchés

Afin de répondre à notre troisième objectif, proposant l'analyse entre les pratiques de recrutement et d'intégration et la réussite de l'entrée organisationnelle, nous avons opérationnalisé certaines variables par le biais de questionnaires soumis aux nouveaux embauchés. Ceux-ci permettent d'évaluer : 1) la clarté et l'accès à des informations sur le poste, l'équipe de travail et l'entreprise lors de la période de recrutement ; 2) le SJP à l'égard du recrutement ; 3) le DEC ; et 4) la SO. L'ensemble de ces questionnaires est présenté en annexe (*cf.* annexe A.3).

La clarté et l'accès à des informations sur le poste, l'équipe de travail et l'entreprise lors du recrutement ont été évalués avec l'échelle en quinze items (*eg. J'ai reçu des informations sur le contenu du travail)* de Delobbe et Dulac (2005). Cette échelle est de type Likert en cinq points (pour "la clarté de l'information", l'échelle va de 1 = "pas du tout clair" à 5 = "tout à fait clair" ; pour "l'accès à l'information", l'échelle va de 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord") et présente sur l'ensemble des items un alpha de Cronbach[15] de 0,73 (cohérence interne satisfaisante). Les dimensions "Clarté de l'information" et "Accès à l'information" présentent respectivement des alphas de Cronbach de 0,71 (satisfaisant) et 0,62 (acceptable). Plus les scores sont élevés sur ces deux dimensions, plus les informations reçues sur le poste, le groupe de travail et l'entreprise pendant la phase de recrutement sont perçues, par les nouveaux embauchés, comme claires et accessibles.

L'échelle relative à la mesure du **sentiment de justice perçue des procédures ou méthodes de recrutement** a été élaborée spécialement pour l'étude (*cf.* annexe A.4) en nous référant aux recherches et outils de Gilliland (1993) et Steiner (2004). Elle est composée de neuf items (*eg. Au cours de la procédure de sélection, vous avez eu le sentiment de pouvoir montrer vos compétences pour le poste à pourvoir*) et suit une échelle de Likert en cinq points allant de 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord". Cette échelle présente un alpha de Cronbach de 0,69 ; ce qui correspond à une cohérence interne satisfaisante des items. Nous interpréterons un score total. Un score élevé correspond à une perception plutôt juste de la procédure de recrutement par les nouveaux embauchés.

[15] Tous les alphas de Cronbach, présentés dans notre étude, ont été obtenus à partir des réponses de notre échantillon.

En outre, pour mesurer le **décalage perçu entre attentes et réalités professionnelles** sur des dimensions variées (*eg.* autonomie, horaires, possibilité de promotion, variété des tâches, etc.), nous avons opté pour l'échelle en douze items de Sarchielli, Depolo, Harpaz, et Jesuino (1992). Cette échelle est de type Likert en quatre points allant de 1 = "bien pire que ce que j'attendais" à 4 = "bien mieux que ce que j'attendais" et obtient un alpha de Cronbach de 0,60 (cohérence interne acceptable). Un score élevé correspond à un décalage entre attentes et réalités professionnelles perçu comme positif, dans le sens où les réalités professionnelles dépassent favorablement les attentes des nouveaux embauchés.

Enfin, pour évaluer le **niveau de SO auto-perçue des salariés**, nous avons utilisé l'échelle en 24 items (*eg. Les objectifs de mon équipe sont aussi mes objectifs*) de Perrot et Campoy (2009). Cette échelle mesure le processus d'apprentissage (α = .82) et le processus d'intériorisation (α = .91) liés à la SO. Cette échelle est de type Likert en sept points allant de 1 = "pas du tout d'accord" à 7 = "tout à fait d'accord" et obtient sur l'ensemble des items un alpha de Cronbach de 0,92. L'échelle et les sous dimensions mesurant les processus d'apprentissage et d'intériorisation présentent donc une très bonne cohérence interne. Nous interpréterons le score total, ainsi que ceux obtenus aux deux dimensions. Plus les scores sont élevés, plus les nouveaux embauchés ont une bonne évaluation de leur socialisation organisationnelle.

4.3. Synthèse des variables étudiées

Les tableaux 13 et 14, présentés ci-après, permettent de récapituler l'ensemble des variables étudiées dans le cadre de nos objectifs exploratoires (objectifs 1 et 2).

Tableau 13 : Récapitulatif des variables étudiées, des échantillons interrogés et des cotations (étude 1, objectifs 1)

Nom de la variable	Échantillon interrogé	Cotation
Pratiques de recrutement (objectif 1)		
Canal de recrutement	Recruteur et nouveaux embauchés	En fonction des canaux identifiés, nous cotons 0 = "non utilisation du canal" et 1 = "utilisation du canal"
Informations diffusées dans l'offre d'emploi	Recruteur	En fonction des informations identifiées, nous cotons 0 = "absence de l'information" et 1 = "présence de l'information"
Informations diffusées au cours de l'entretien de recrutement	Recruteur	6 catégories de réponses[16] : 1) Informations générales sur le poste ; 2) Informations générales sur l'entreprise ; 3) Informations sur les avantages liés au poste ; 4) Informations sur les inconvénients liés au poste ; 5) Informations sur les avantages liés à l'entreprise ; et 6) Informations sur les inconvénients liés à l'entreprise Pour chacune d'entre elles, nous cotons 0 = "aucune information transmise" et 1 = "au moins une information transmise"
	Nouveaux embauchés	Nombre d'informations reçues : 0 = "aucune information" ; 1 = "une information" ; 2 = "deux informations" ; 3 = "trois informations" ; 4 = "quatre informations"
		4 catégories de réponses[17] : 1) Informations sur les avantages liés au poste ; 2) Informations sur les inconvénients liés au poste ; 3) Informations sur les avantages liés à l'entreprise ; et 4) Informations sur les inconvénients liés à l'entreprise Pour chacune d'entre elles, nous cotons 0 = "aucune information reçue" et 1 = "au moins une information reçue"

Note : Le recueil de données a été exclusivement réalisé par entretiens semi-directifs.

[16] Nous présenterons également une analyse détaillée de ces différentes informations.
[17] Nous présenterons également une analyse détaillée de ces différentes informations.

Tableau 14 : Récapitulatif des variables étudiées, des échantillons interrogés et des cotations (étude 1, objectifs 2)

Nom de la variable	Échantillon interrogé	Cotation
Pratiques d'intégration et stratégies de mises en œuvre (objectif 2)		
Pratiques d'intégration	Recruteur	Fréquence de mise en œuvre : 0 = "jamais" ; 1 = "parfois" ; et 2 = "toujours"
	Nouveaux embauchés	Pour chaque pratique d'intégration identifiée : 0 = "absence" et 1 = "présence"
Stratégies de mises en œuvre des pratiques d'intégration	Recruteur	Aspect formel de la procédure d'intégration mise en place : 0 = "pas du tout formalisée" ; 1 = "plutôt non formalisée" ; 2 = "plutôt formalisée" ; et 3 = "tout à fait formalisée"
	Nouveaux embauchés	Pour chaque stratégie identifiée : 0 = "absence" et 1 = "présence"
Représentations de l'intégration (objectif 2)		
Définition de l'intégration	Recruteur et nouveaux embauchés	En fonction des thèmes identifiés, nous cotons 0 = "absence" et 1 = "présence"
Autres facteurs d'intégration	Recruteur et nouveaux embauchés	En fonction des thèmes identifiés, nous cotons 0 = "absence" et 1 = "présence"
Leviers perçus favorisant la mise en place de pratiques d'intégration	Recruteur et nouveaux embauchés	En fonction des thèmes identifiés, nous cotons 0 = "absence" et 1 = "présence"
Freins perçus à la mise en œuvre de pratiques d'intégration	Recruteur et nouveaux embauchés	En fonction des thèmes identifiés, nous cotons 0 = "absence" et 1 = "présence"
Conséquences perçues d'une bonne intégration sur les salariés	Recruteur et nouveaux embauchés	En fonction des thèmes identifiés, nous cotons 0 = "absence" et 1 = "présence"v

Note : Le recueil de données a été exclusivement réalisé par entretiens semi-directifs.

Le tableau 15, présenté ci-après, permet de récapituler l'ensemble des variables étudiées dans le cadre de l'analyse de causalité (objectif 3). Ce sont celles permettant de mettre à l'épreuve le modèle d'analyse proposé (*cf.* figure 12).

Tableau 15 : Récapitulatif des variables étudiées, du type de recueil de données et cotations (étude 1, objectif 3)

Nom de la variable	**Type de recueil de données**	**Cotation**
Variables indépendantes		
Accès et clarté des informations reçues lors du recrutement	Questionnaire	➢ Pour la clarté de 1 = "pas du tout clair" à 5 = "tout à fait clair" ➢ Pour l'accès de 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord"
Aperçu réaliste d'emploi	Entretien	➢ 4 catégories de réponses : 1) Avantages liés au poste ; 2) Inconvénients liés au poste ; 3) Avantages liés à l'entreprise ; et 4) Inconvénients liés à l'entreprise Pour chacune d'entre elles, nous cotons 0 = "aucune information reçue" et 1 = "au moins une information reçue" ➢ Nombre d'informations transmises (avantages et inconvénients liés au poste et à l'entreprise), nous cotons 0 = "aucune information reçue" et 1 = "au moins une information reçue"
Pratiques d'intégration	Entretien	0 = "absence" et 1 = "présence"
Stratégies de mises en œuvre des pratiques d'intégration	Entretien	0 = "absence" et 1 = "présence"
Variables dépendantes		
Sentiment de justice procédurale à l'égard du recrutement	Questionnaire	De 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord"
Décalages perçus entre attentes avant l'embauche et réalités professionnelles	Questionnaire	De 1 = "bien pire que ce que j'attendais" à 4 = "bien mieux que ce que j'attendais"
Socialisation organisationnelle auto-perçue	Questionnaire	De 1 = "pas du tout d'accord" à 7 = "tout à fait d'accord"

Note : Le recueil de données a été exclusivement réalisé auprès de nouveaux embauchés.

5. Traitement des données

5.1. Analyse des données concernant les objectifs exploratoires (objectif 1 et 2)

Pour rappel, les deux premiers objectifs de notre étude consiste à : 1) caractériser les pratiques de recrutement socialisantes au regard des informations transmises ; et 2) décrire les pratiques d'intégration et également leur stratégie de mise en œuvre par les entreprises, ainsi que les représentations de l'intégration.

Pour y répondre, nous avons, à travers, les verbatim des représentants de ressources humaines et de nouveaux embauchés, procédé à une analyse de contenu. Cette méthode consiste à rechercher des informations, classer et organiser les éléments du discours (Mucchielli, 1979 ; Robert & Bouillaguet, 1997). Dans cette recherche, nous avons mené précisément une analyse catégorielle (ou thématique).

Bardin (2003, p. 150) définit la catégorisation comme une "*opération de classifications d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères préalablement définis. Les catégories sont des rubriques ou classes qui rassemblent un groupe d'éléments (unités d'enregistrement) sous un titre générique, rassemblement effectué en raison des caractères communs de ces éléments*".

Les catégories de l'analyse doivent répondre à cinq critères (Bardin, 2003) : l'exclusivité (le contenu classé n'appartient qu'à une seule catégorie), l'exhaustivité (tous les éléments du discours doivent être classés dans une catégorie), l'objectivité (plusieurs codeurs doivent pouvoir classer le contenu dans la même catégorie), l'homogénéité (les éléments du discours doivent porter sur les mêmes thèmes, obtenus par des techniques identiques et être le fait d'individus comparables) et la pertinence (les catégories doivent être adaptées au contenu et à l'objectif).

Tous les entretiens ont été analysés "manuellement". Une pré analyse consistant en une lecture "*flottante*" (Bardin, 2003) permet, dans un premier temps, de prendre connaissance avec les éléments du discours. Dans un second temps, il convient de les découper et de les catégoriser en unités de sens. Enfin, chaque élément est codé au sein de la

catégorie, puis exprimé en pourcentage selon leur fréquence d'apparition dans les discours des répondants.

5.2. Analyse des données testant les liens causaux (objectif 3)

Pour rappel, le dernier objectif de cette étude est d'analyser les liens existants entre, d'une part, les informations socialisantes transmises lors du recrutement et les pratiques et stratégies d'intégration et, d'autre part, la réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés mesurée grâce à trois de ses indicateurs : le SJP, le DEC et la SO.

Afin de mettre à l'épreuve notre première hypothèse concernant le lien entre la clarté et l'accès à des informations lors de la procédure de recrutement et les trois indicateurs de réussite, nous avons réalisé des analyses corrélationnelles. Celles-ci consistent à identifier le coefficient de corrélation linéaire *r* (de Bravais-Pearson), qui mesure la force du lien entre les variables. Ce coefficient varie en valeur absolue de 0 (pas de lien) à 1 (relation parfaite entre les variables) et permet d'identifier le sens de la relation, positif ou négatif (Dancey & Reidy, 2007). Aussi, une des conditions pour utiliser le coefficient *r* de Bravais-Pearson est de tester la normalité de la distribution de chacune des variables. Pour cela, nous avons utilisé le test de Kolmogorov-Smirnov (Dancey & Reidy, 2007).

Afin de mettre à l'épreuve notre hypothèse H2 et H3 concernant respectivement l'impact de l'aperçu réaliste d'emploi et celui des pratiques d'intégration et de leur mise en œuvre sur le SJP, le DEC et la SO, nous avons procédé à des analyses statistiques permettant de comparer la moyenne obtenue à chacun de ces questionnaires selon : 1) le nombre et le type d'informations reçues concernant les avantages et les inconvénients du poste et de l'entreprise (durant le recrutement); et 2) selon le type de pratique et sa stratégie de mise en œuvre. Lorsque nous avions deux groupes à comparer, nous avons réalisé des tests de comparaison de moyenne avec le T de Student et dans le cas où nous avions trois groupes ou plus, nous réalisions des analyses de variance (ANOVA). Des comparaisons par paire à partir du test de Bonferroni ont été utilisées pour compléter les résultats lorsque des différences étaient observées. Pour ce type d'analyse, il est nécessaire de respecter quatre conditions d'application à savoir :

1. L'indépendance des échantillons : nos échantillons sont indépendants. Une personne ne peut appartenir qu'à un seul groupe.

2. L’homogénéité des variances : nous utilisons le Test de Levene afin de vérifier que les variances ne sont pas significativement différentes.
3. La normalité des résidus : nous la testons avec le Test du Kolmogorov-Smirnov (KS).
4. La normalité de la distribution : nous testons la normalité de la distribution des scores obtenus au questionnaire de SJP, DEC et de SO avec le Test du KS.

Les analyses statistiques ont été effectuées avec le logiciel SPSS version 17.

6. Résultats et discussion

6.1. Description des pratiques de recrutement socialisantes

Le premier objectif de notre étude est exploratoire et vise à caractériser les pratiques de recrutement socialisantes au regard des informations transmises (sur le poste, sur l'entreprise, etc.). Pour cela, nous abordons, d'une part, les canaux de recrutement des entreprises et les informations diffusées dans l'offre d'emploi et, d'autre part, celles apportées dans le cadre de l'entretien de recrutement. Nous présentons les réponses données par les RH et par les nouveaux embauchés afin d'avoir une vision complémentaire.

6.1.1. Les canaux de recrutement et les informations diffusées dans l'offre d'emploi

6.1.1.1. Résultats descriptifs concernant les canaux de recrutement et les informations diffusées dans l'offre d'emploi

Le tableau 16 présente les canaux de recrutement utilisés par les recruteurs et ceux par lesquels les nouveaux embauchés déclarent avoir été recrutés.

Bien que pour un même recrutement, les canaux peuvent être multiples, les **recruteurs** utilisent prioritairement internet à raison de 71,4% (site d’entreprises, sites divers de publications d’offre d’emploi, réseaux sociaux). Ils sont nombreux à diffuser notamment auprès du Pôle Emploi (66,7%). Presque un recruteur sur deux a déjà eu recours aux cabinets

de recrutement (47,6%). Les autres canaux de recrutement les plus communément utilisés sont ensuite l'APEC, les candidatures spontanées ou la cooptation (entre 33,3 et 38,1%). Notons que la cooptation, aussi appelée recrutement participatif, consiste, lorsqu'on est membre d'une entreprise, à recommander un candidat potentiel pour une offre au sein de la société. Finalement, peu de répondants passent par les agences d'intérim pour leurs recrutements (14,3%). Les recruteurs sont peu nombreux à utiliser leurs relations personnelles et professionnelles pour trouver des candidats (14,3%). Il est intéressant de noter que 14,3% des représentants des ressources humaines recrutent des personnes qui étaient en stage au sein de leur entreprise.

Les **salariés** interrogés, quant à eux, ont été majoritairement recrutés par le biais d'annonces sur internet auxquelles ils ont répondu (24,7%) ou grâce à des candidatures spontanées envoyées à l'entreprise (23,4%). 13% déclarent avoir été recrutés car ils connaissaient quelqu'un au sein de l'entreprise et 9,1% ont été cooptés. Ces estimations permettent de mettre en avant l'importance des réseaux informels de recrutement. En outre, certains ont été recrutés directement dans leur école ou sur leur campus (7,8%) ou parce qu'ils se sont fait connaître grâce à des missions d'intérim (7,8%) ou par le biais de stage(s) réalisé(s) (3,9%). Ces données sont identiques quelque soit le statut de la personne ($\chi 2(8) = 33{,}60$; $p > 0.05$), son secteur d'activités ($\chi 2(5) = 51{,}96$; $p > 0.05$), ou la taille de son entreprise ($\chi 2(3) = 20{,}43$; $p > 0.05$).

Tableau 16 : Canal de recrutement

Canal de recrutement	**Canal de recrutement utilisé par les recruteurs en (%)**	**Canal de recrutement par lesquels les nouveaux embauchés ont été recrutés en (%)**
Internet	71,4	24,7
Pôle Emploi	66,7	
Cabinets de recrutement	47,6	5,2
APEC	38,1	
Candidatures spontanées	38,1	23,4
Cooptation	33,3	9,1
Instituts de formation	19,0	7,8
Agences d'intérim	14,3	7,8
Stagiaires	14,3	3,9
Relations personnelles	14,3	13
Relations professionnelles	14,3	
Autres (forum emploi, annonce radio, presse écrite, salon, associations, etc.)	19,1	5,2

Nous avons également demandé aux **recruteurs** quelles informations sont les plus diffusées dans leurs offres d'emploi (*cf.* tableau 17). Celles-ci concernent majoritairement la description du poste (57,1%) ou les missions rattachées à celui-ci (42,9%). Ensuite viennent les informations concernant les exigences en termes de caractéristiques du candidat, à savoir : les qualités requises (47,6%), le niveau d'études requis (42,9%), l'expérience (38,1%), et les compétences souhaitées (28,6%). La présentation de l'entreprise est moins fréquemment évoquée (23,8%). Enfin, les recruteurs laissent apparaitre dans l'offre d'emploi des éléments relatifs aux conditions d'emploi tels que le lieu de travail (19%) ou le salaire (14,3%) ou encore le volume horaire (4,8%).

Tableau 17 : Informations diffusées dans l'offre d'emploi (résultats recueillis à partir des entretiens avec les recruteurs)

Informations diffusées dans l'offre d'emploi	**%**
Description du poste	57,1
Qualités	47,6
Missions	42,9
Niveau d'études	42,9
Expérience requise	38,1
Compétences	28,6
Présentation de l'entreprise	23,8
Lieu de travail	19,0
Salaire	14,3
Autres (contrat évolutif, possibilité d'évolution, etc.)	14,3
Rattachement hiérarchique	9,5
Volume horaire	4,8

6.1.1.2. Éléments de discussion concernant les canaux de recrutement et les informations diffusées dans l'offre d'emploi

Les résultats descriptifs concernant les canaux de recrutement par lesquels les nouveaux embauchés (NE) ont été recrutés sont concordants avec ceux obtenus dans le déclaratif des RH.

D'une part, même si pour un même recrutement, les canaux peuvent être multiples, l'analyse de nos entretiens fait apparaître que l'**outil internet** est celui qui est majoritairement utilisé par les recruteurs interrogés. A travers leur site d'entreprise, à travers des sites divers de publications d'offre d'emploi (type Pôle Emploi en grande partie) ou encore les réseaux sociaux, les RH sélectionnent leurs candidats. En outre, les NE déclarent avoir été majoritairement recrutés par le biais d'annonces déposées sur internet. Dans ce premier cas, il

s’agit d’une mise en relation via un intermédiaire (Marchal & Rieucau, 2010). L’outil internet serait alors possiblement le relais favori entre entreprises et candidats. Lievens et *al.* (2002) mettent en avant que les nouvelles technologies, en envahissant le monde du travail, bouleversent les procédures de recrutement classiques. Vu la progression du recrutement par internet, cela nous amène à penser que ces procédures peuvent générer différents problèmes dont un majeur : il exige l’accès aux différentes technologies. Ces techniques de recrutement pourraient alors devenir un élément de discrimination non pas à l’embauche, mais au recrutement. En outre, nous pouvons aussi nous demander quelles sont les informations véhiculées dans ces types de politiques de recrutement. Dans les annonces diffusées sur internet, l'objectif des entreprises est de solliciter un maximum de candidats pour élargir leur choix de sélection. A ce titre, elles sont tentées de séduire les candidats potentiels et peuvent donc parfaire l'image de leur entreprise en apportant uniquement des informations exaltantes (Delobbe, 2011). Dans ces cas-là, le risque est de générer des attentes chez les nouvelles recrues risquant ainsi une désillusion probable lors de leur entrée dans l'entreprise et leur départ anticipé (Delobbe, 2011).

D’autre part, les canaux utilisés par les recruteurs et ceux par lesquels les NE déclarent avoir été recrutés sont plus **informels** et concernent les candidatures spontanées et la cooptation ou les relations personnelles. Dans le premier cas, il s’agit, pour les candidatures spontanées, de démarches individuelles relatives à une mise en relation directe (Marchal & Rieucau, 2010). Pour la cooptation, il s’agit d’une démarche de mise en relation de proximité (Marchal & Rieucau, 2010). Ces canaux de recrutement seraient plus socialisants, car ils permettent aux candidats d'avoir plus librement accès aux informations sur le poste et l'environnement de travail et, par conséquent, de proposer ou non sa candidature. En outre, les canaux plutôt informels jouent un rôle bénéfique dans la socialisation du nouvel entrant dans la mesure où ils permettent d'obtenir des informations plus réalistes sur le poste et sur l'entreprise (Delobbe, 2011 ; Wanous, 1992). Même si ces canaux semblent être davantage socialisants, nous pouvons nous questionner toutefois sur une forme de discrimination entre les candidats qui ont du "réseau" et ceux qui n'en ont pas, les premiers ayant plus facilement accès à l'information et à la mise en relation avec les recruteurs que les autres (Amadieu, 2013).

Enfin, ces résultats descriptifs sont en accord avec une enquête récente de Laberon, Pascual et Lagabrielle (2011), dans laquelle il est mis en avant des canaux plutôt formels,

d’une part, et d’autre part, en parallèle de ceux-ci des canaux moins officiels tels que le recours à des candidatures spontanées ou aux réseaux de relations telles que la cooptation, les réseaux de relations personnelles ou professionnelles.

Concernant les informations diffusées dans l'offre d'emploi, nous avons interrogé à ce sujet uniquement les recruteurs. En effet, d'une part, seulement 30% environ des nouveaux embauchés ont été recrutés par voie formelle et ont donc eu connaissance d'une offre d'emploi, et d'autre part, certains étaient en poste depuis trois ans, ce qui nous a semblé trop éloigné dans la durée et les souvenirs de l'offre d'emploi pouvaient être très minces. Cependant, nous pouvons noter chez les recruteurs leur propension à **mettre en avant le poste ou le profil idéal du candidat au détriment de la présentation de l'entreprise**. L'aperçu de l'emploi et de son contexte n'est donc pas totalement réaliste. Cela nous amène à penser au souhait des entreprises de "séduire" les candidats potentiels (Billsberry, 2000 ; Ryan & Delany, 2010) et donc, comme évoqué précédemment, de générer des attentes qui risquent d'être déçues si les informations apportées ne correspondent pas à la réalité professionnelle (Delobbe, 2011).

6.1.2. Les informations diffusées dans le cadre de l'entretien de recrutement

6.1.2.1. Résultats descriptifs concernant les informations diffusées dans le cadre de l'entretien de recrutement

Le tableau 18 présente les informations transmises par les **recruteurs** aux nouveaux embauchés lors de l'entretien de recrutement.

De manière générale, les recruteurs sont **67,1%** à donner des informations particulières sur le poste. Parmi ceux-ci, 19% évoquent les conditions générales de travail et 9,5% vont plus loin en parlant des horaires de travail. L’environnement de travail est lui évoqué par seulement 4,8% des répondants, de même que la rémunération et les liens hiérarchiques. Les recruteurs sont **76,2%** à transmettre des informations particulières sur l’entreprise aux candidats. Quand ils apportent ce type d'informations, 71,4% des recruteurs font une présentation générale de l’entreprise. 4,8% seulement évoquent les problématiques de gestion de carrières (évolution, formation, etc.).

Concernant plus particulièrement les informations transmises aux candidats sur les avantages et les inconvénients du poste, seuls **28,6%** des recruteurs déclarent citer des avantages concernant le poste lors de la procédure de recrutement. Quand ils en donnent, ils transmettent plutôt des informations sur les avantages très généraux liés au poste (parcours de formation possible, autonomie du poste, etc.). Les recruteurs qui transmettent des informations aux candidats, concernant les inconvénients liés au poste, représentent **52,4%** des personnes interrogées. Lorsqu'ils donnent des informations, 38,1% évoquent les conditions de travail de façon générale. 19% des recruteurs parlent respectivement des horaires, de la mobilité/des déplacements ou encore des attentes élevées de l'entreprise comme des inconvénients. Enfin, la pénibilité du poste de travail, les intempéries et les risques physiques sont évoqués dans 4,8% des cas. De manière générale, nous notons que les RH présentent davantage d'informations sur les inconvénients liés au poste et moins sur les avantages liés à celui-ci. Au sujet des informations transmises aux candidats sur les avantages et les inconvénients liés à l'entreprise, les chargés de recrutement sont **76,2%** à déclarer qu'ils présentent les avantages liés à l'entreprise. Parmi ceux-ci, 33,3% évoquent les avantages sociaux liés à l'entreprise. 28,6% transmettent des informations en lien avec les possibilités d'évolution dans l'entreprise. 14,3% font référence aux valeurs de l'entreprise comme étant des avantages. Enfin, seulement 4,8% évoquent la pérennité de celle-ci. Concernant les inconvénients liés à l'entreprise, **19%** des recruteurs en évoquent systématiquement. Le fait que l'entreprise se situe dans une zone géographique excentrée, la lourdeur de l'organisation demandée, un système de rémunération faible, de petits locaux, pas de plan de carrière possible pour les salariés et le climat social sont des informations que les recruteurs transmettent respectivement dans 4,8% des cas. D'une façon globale et à la différence des résultats descriptifs concernant les informations liées au poste, nous notons que les RH présentent davantage d'informations sur les avantages liés à l'entreprise et moins sur les inconvénients liés à celle-ci.

Tableau 18 : Informations transmises durant l'entretien de recrutement (résultats recueillis à partir des entretiens avec les recruteurs)

Informations transmises durant l'entretien d'évaluation	**%**
Informations générales sur le poste	67,1
Informations générales sur l'entreprise	76,2
Informations transmises sur les avantages liés au poste	28,6
Informations transmises sur les inconvénients liés au poste	52,4
Informations transmises sur les avantages liés à l'entreprise	76,2
Informations transmises sur les inconvénients liés à l'entreprise	19,0

Concernant le recueil de données auprès des **nouveaux embauchés**, les résultats présentés dans le tableau 19 montrent que plus d'un tiers d'entre eux déclarent n'avoir reçu aucune information ni sur les avantages ni sur les inconvénients liés au poste ou à l'entreprise (39%). Cependant, presqu'un tiers a eu une information soit relative à des avantages soit à des inconvénients (29,9%), 19,5% ont eu deux informations, 10,4% trois et 1,3% quatre informations. Notons que nous n'observons aucune différence significative sur le nombre d'informations données selon le statut du salarié ($\chi 2(8) = 12{,}87$; $p > 0.05$), la taille de l'entreprise ($\chi 2(3) = 5{,}11$; $p > 0.05$) et le secteur d'activités ($\chi 2(5) = 18{,}87$; $p > 0.05$).

Tableau 19 : Nombre d'informations reçues sur les avantages et les inconvénients du poste et de l'entreprise lors de l'entretien de recrutement (résultats recueillis à partir des entretiens avec les nouveaux embauchés)

Informations transmises	**%**
Pas d'information	39,0
Une information	29.9
Deux informations	19.5
Trois informations	10.4
Quatre informations	1.3

Afin d'affiner ces données, nous pouvons lire dans le tableau 20 la nature de ces informations. A la lecture de celui-ci et à l'instar des résultats obtenus avec les recruteurs, on peut observer qu'au moins une information sur les avantages liés à l'entreprise est donnée dans **46,8%.** Au moins une information sur les inconvénients liés au poste est donnée dans **32,5%** des cas lors de la procédure de sélection. Au contraire, peu de données sont délivrées sur les avantages liés au poste (au moins un dans **6,5%** des cas) et sur les inconvénients liés à l'entreprise (au moins un dans **5,2%** des cas). Pour plus de détails, nous pouvons ajouter que, parmi les salariés qui déclarent avoir obtenu au moins une information sur les avantages liés à l'entreprise, 86,11% énoncent plutôt des avantages sociaux et 13,88% des perspectives d'évolution au sein de l'entreprise. Aussi, quand ils précisent qu'ils ont eu au moins une

information sur les inconvénients liés au poste, ils déclarent qu'elle était liée, dans 48% des cas, aux conditions de travail (horaires, pénibilité, intempéries, risques physiques, etc.), pour 16% d'entre eux, aux attentes élevées liées au poste, pour 11,86%, au contenu du travail (charge de travail, gestion de l'agressivité des clients, etc.). Parmi les salariés qui ont déclaré avoir obtenu au moins une information concernant les avantages liés au poste, 60% énoncent que cette information était liée au parcours de formation ou au contenu du poste. Enfin, sur les 5,2% de l'échantillon qui expriment avoir eu au moins une information sur les inconvénients liés à l'entreprise, elle concerne dans 50% des cas une obligation d'être mobile et dans 25% des cas un salaire peu évolutif.

Tableau 20 : *Informations reçues sur les avantages et les inconvénients liés au poste et à l'entreprise (résultats recueillis à partir des entretiens avec les nouveaux embauchés)*

Informations transmises	**%**
Au moins une information sur les avantages liés à l'entreprise (86% avantages sociaux, 14% perspectives d'évolution)	46,8
Au moins une information sur les inconvénients liés au poste (48% conditions de travail, 16% attentes et 12% contenu du poste)	32,5
Au moins une information sur les avantages liés au poste (60% contenu du poste ou parcours de formation)	6,5
Au moins une information sur les inconvénients liés à l'entreprise (50% obligation d'être mobile, 25% salaire peu évolutif)	5,2

6.1.2.2. Éléments de discussion concernant les informations diffusées dans le cadre de l'entretien de recrutement

Globalement, les recruteurs disent apporter des informations liées au poste et à l'entreprise lors de l'entretien de recrutement alors que près de 40% des nouveaux embauchés déclarent n'en recevoir aucune. Donner ce type d'informations contribuerait à apporter un aperçu réaliste d'emploi, car cela permettrait aux candidats de prendre connaissance des aspects favorables et défavorables du poste et de l'environnement de travail ou de l'entreprise de manière plus générale (Phillips, 1998 ; Wanous, 1992). Confrontés à un réalisme anticipé de ces différents aspects, cela permettrait de réduire les attentes des candidats et ils seraient, par conséquent, moins déçus lors de leur embauche (Breaugh & Starke, 2000 ; Buckley et *al.*, 2002 ; Meglino, Ravlin & DeNisi, 2000 ; Phillips, 1998). Notons également que ce type de technique peut contribuer au contrat psychologique naissant des aspirations et représentations du candidat et des informations ou signaux données par l'entreprise lors de la procédure de recrutement et de sélection (Delobbe, 2011). S'il est

respectait, il contribue entre autres, à des attitudes et des comportements favorables à la socialisation du nouveau (Payne et *al.*, 2008).

Enfin, tant dans le déclaratif des recruteurs que dans celui des nouveaux embauchés, les informations privilégiées dans le cadre du recrutement portent davantage sur les avantages liées à l'entreprise (avantages sociaux, possibilité d'évolution) et **les inconvénients liés au poste** (conditions de travail) dans un premier temps. Plus discrètement, sont apportées des informations sur les avantages liés au poste (contenu du poste) et les inconvénients liés à l'entreprise (mobilité, système de rémunération, climat social). Nous pouvons alors supposer que les recruteurs veulent éviter les désillusions sur le poste et réduire les risques de départ ultérieurs tout en donnant une bonne image de l'entreprise. Dans le cadre d'un aperçu réaliste d'emploi, tel qu'évoqué précédemment, cela contribuerait à préparer le nouveau à son futur poste et à accentuer la confiance envers son employeur (Meglino et *al.*, 2000). Cependant, il est nécessaire qu'il n'y ait pas trop de décalages entre les informations présentées et la réalité rencontrée, au risque que le salarié quitte l'entreprise (Louis, 1980). En outre, nous notons que, parmi les informations concernant les avantages liées à l'entreprise, la plupart d'entre elles concerne les avantages sociaux qu'elle offre. Le risque n'est-il pas de favoriser une forme de motivation "extrinsèque"[18] à intégrer l'entreprise ? Le candidat pourrait être attiré par les avantages ou les récompenses de l'entreprise et décider d'y entrer pour ces raisons. Cependant, sur le long terme, c'est la motivation intrinsèque, car elle est véhiculée par le plaisir et l'intérêt portés à l'activité de travail et à l'environnement, qui serait vecteur de bien être et d'engagement envers l'organisation (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov & Kornazheva, 2001 ; Gagné & Forest, 2009). Les entreprises auraient alors plutôt intérêt à présenter les informations les plus réalistes possibles, si elles veulent socialiser et favoriser le souhait de leurs nouveaux de rester.

[18] La motivation extrinsèque est définie par le fait de mener une activité pour les récompenses que l'on peut en tirer ou afin d'éviter des sanctions alors que la motivation intrinsèque représente le plaisir et l'intérêt à mener une action (Deci & Ryan, 1985).

6.2. Description des pratiques, stratégies et représentation de l'intégration

Le second objectif exploratoire de notre étude est de décrire les pratiques d'intégration mises en place par les entreprises, ainsi que leur stratégie de mise en œuvre. En outre, il est question également d'approcher les représentations de l'intégration du point de vue des salariés mais aussi des recruteurs.

6.2.1. Les pratiques d'intégration et leurs stratégies de mises en œuvre

6.2.1.1. Résultats descriptifs concernant les pratiques d'intégration et leurs stratégies de mises en œuvre

Le tableau 21 présente les pratiques d'intégration que les **recruteurs** déclarent mettre en place. Les pratiques les plus communément mises en œuvre par les recruteurs lors de l'intégration des nouveaux embauchés sont la visite des locaux (90,5%), la présentation aux autres salariés (90,5%), et la question des aspects administratifs (85,7%). Il est vraiment rare que ces trois pratiques ne soient pas réalisées lors de l'embauche d'un nouveau salarié. L'aspect logistique, le fait d'être formellement accueilli par le responsable ou encore la mise en place d'une journée d'intégration représentent des pratiques assez courantes puisque 71,4% des répondants déclarent « toujours » les mettre en place. 61,9% des recruteurs interrogés disent que la formation au métier est toujours pratiquée lorsqu'un nouveau venu est intégré.

Les RH déclarent également dans 57,1% des cas toujours donner un livret d'intégration au nouvel embauché, présenter oralement l'entreprise, et annoncer l'arrivée du nouveau aux autres salariés. Les entretiens formels ou les parcours de rendez-vous peuvent être un moyen d'intégrer les nouveaux venus, ils sont cités comme toujours mis en œuvre par 52,4% des répondants. Le parrainage et le tutorat sont des pratiques toujours utilisées dans 42,9% des cas. Certains recruteurs ont aussi recours à la formation par le prédécesseur (47,6%). La visite des différents sites d'une entreprise peut aussi être faite (33,3% parfois et 14,3% toujours). Presque une fois sur deux, la formation des managers est réalisée et est considérée comme une pratique d'intégration par les recruteurs (47,6% jamais). Il est intéressant de noter qu'un suivi de l'intégration est toujours effectué dans 57,1% des cas. En revanche, dans la plupart des cas, aucune évaluation de l'intégration n'est faite (61,9% jamais) contre 33,3% en moyenne qui la réalisent parfois ou toujours. D'autres pratiques,

comme les stages d'immersion, donner un mot de bienvenue au nouveau salarié ou encore faire visiter les différents sites de l'entreprise peuvent aussi être mises en œuvre dans le but de mieux intégrer les nouveaux salariés, mais les recruteurs déclarent, dans la plupart des cas, ne jamais les mettre en place (respectivement 66,7% ; 52,4% ; et 47,6%).

Tableau 21 : Fréquence de mise en œuvre des pratiques d'intégration (résultats recueillis à partir des entretiens avec les recruteurs)

Pratiques de socialisation à l'entrée	**Jamais**	**Parfois**	**Toujours**
Visite des locaux	0	4,8	90,5
Présentation aux autres salariés	0	4,8	90,5
Aspects administratifs	0	9,5	85,7
Logistique	9,5	14,3	71,4
Accueil formel par le responsable	14,3	9,5	71,4
Journée d'intégration	14,3	9,5	71,4
Signature d'une charte	23,8	4,8	66,7
Formation découverte de l'entreprise	33,3	0	61,9
Formation au métier	9,5	23,8	61,9
Annonce de l'arrivée	9,5	28,6	57,1
Présentation orale de l'entreprise	19,0	19,0	57,1
Livret d'intégration	28,5	9,5	57,1
Suivi de l'intégration	9,5	28,6	57,1
Entretiens formels	14,3	28,6	52,4
Présentations power point	23,8	19,0	52,4
Check-list Manager	38,1	9,5	47,6
Parrainage/tutorat	42,9	9,5	42,9
Envoi d'informations	28,6	4,8	41,9
Accueil formel par une autre personne	19,0	38,1	38,1
Échanges informels	9,5	52,4	33,3
Symbole de l'appartenance	33,3	28,6	33,3
Mot de bienvenue	52,4	14,3	28,6
Participation à une réunion	42,9	23,8	28,6
Doublure/formation par le prédécesseur	19,0	47,6	28,6
Évaluation de l'intégration	61,9	4,8	28,6
Formation des managers	47,6	23,8	23,8
Stages d'immersion	66,7	9,5	19,0
Visite des différents sites	47,6	33,3	14,3

Nous n'avons pas demandé pour chacune des pratiques d'intégration interrogées, la stratégie de mise en œuvre (formelle *vs* informelle). En effet, les recruteurs évoquent le fait que la stratégie de mise en œuvre peut dépendre des salariés nouvellement embauchés ou du contexte de l'entreprise au moment de l'intégration d'un nouveau. En ce cens, nous leur avons demandé d'évaluer globalement l'aspect formel de leur procédure d'intégration. Les chargés de recrutement interviewés sont 19% à estimer leur procédure comme "tout à fait formalisée", 52,4% comme "plutôt formalisée", 19% comme "plutôt non formalisée" et 9,5% la juge comme "pas du tout formalisée".

Nous présentons ci-après les pratiques d'intégration reçues par les **nouveaux embauchés** depuis leur entrée dans l'entreprise. Nous identifierons plus particulièrement les pratiques d'intégration et les stratégies mises en place par les entreprises afin de pallier au manque de distinction entre ces deux concepts. Il est important de rappeler que nous venons de montrer, dans la partie théorique, l'intérêt de bien différencier les pratiques d'intégration des tactiques/stratégies de socialisation organisationnelle (TSO). Les pratiques d'intégration sont les pratiques mises en place par les entreprises et les TSO se réfèrent aux stratégies particulières mises en œuvre pour chaque pratique (formelle *vs* informelle, collective *vs* individuelle, spécifique à l'intégration *vs* commun à l'ensemble des salariés, etc.). L'analyse thématique du contenu des entretiens réalisés auprès des 77 salariés permet de dégager quatre grands types de pratiques de socialisation à l'entrée : l'accueil, l'accompagnement, la formation et l'évaluation de l'intégration. Les tableaux 22, 23, 24 et 25 présentent les fréquences d'apparition des pratiques d'intégration identifiées dans le cadre de nos entretiens et montrent également la façon dont elles ont été mises en place.

Le tableau 22 montre que les **pratiques d'accueil** concernent majoritairement l'accueil physique au premier jour dans 100% des cas; la pratique d'accueil la moins répandue étant la visite des sites de l'entreprise dans 32,5% des cas. L'accueil physique est réalisé plutôt par le supérieur (51,3%), lors de l'embauche (94,8%), de manière formelle (68,8%), individuelle (90,9%) et ce, de manière spécifique à l'intégration. La présentation aux autres membres de l'entreprise et la visite des locaux sont présentes dans 96,1% des cas et sont dispensées davantage par le supérieur hiérarchique (respectivement 68,1% et 71,6%), ont lieu à l'embauche (respectivement 83,6% et 81,1%), de façon plutôt informelle (respectivement 64,9% et 56,8%), individuelle (respectivement 95,9% et 93,2%) et ce spécifiquement en lien avec leur intégration (respectivement 89,2% et 94,6%). Un évènement de bienvenue est organisé pour 53,2% des salariés interrogés principalement par le supérieur hiérarchique (87,8%), dans le premier mois (78%), de manière formelle (85,4%), et individuelle (92,7%). En outre, 39% des salariés déclarent avoir reçu un livret d'intégration en majorité par le représentant des ressources humaines (56,7%), lors de l'embauche (63,3%) et de façon plutôt formelle (96,7%) et individuelle (90%). Enfin, la visite des sites de l'entreprise est effectuée généralement par d'autres personnes que le supérieur hiérarchique, le représentant des ressources humaines ou encore les collègues (62,5%). Elle a lieu plus de six mois après l'embauche dans 75%. Les salariés déclarent pour moitié que cette pratique est informelle (50%). En outre, elle est plutôt collective (66,7%) et spécifique à l'intégration (70,8%).

Tableau 22 : Fréquence d'apparition des pratiques d'accueil et de leur mise en place (en %) (résultats recueillis à partir des entretiens avec les nouveaux embauchés)

	Accueil physique	**PRES autres membres**	**Visite des locaux**	**ORGA bienvenue**	**Livret d'INTE**	**Visite des sites de l'ESE**
Présence	100	96,1	96,1	53,2	39	32,50
Type d'acteur						
Supérieur hiérarchique	51,3	68,1	71,6	87,8	26,7	25
Représentant RH	19,7	19,4	20,3	2,4	56,7	0
Collègues	6,6	6,9	4,1	2,4	0	12,5
Autres	22,4	5,6	4	7,4	16,6	62,5
Aspect temporel						
Avant l'embauche	2,6	9,6	12,2	0	0	0
A l'embauche	94,8	83,6	81,1	17,1	63,3	0
Dans le premier mois	0	1,4	1,4	78	13,3	0
Dans les 6 mois	0	2,7	2,7	4,9	10	25
Plus de six mois	0	0	1,4	0	0	75
En continue		1,4	0	0	0	0
Autre	2,6	1,3	1,2	0	13,4	0
Formel	68,8	35,1	43,2	85,4	96,7	50
Informel	31,2	64,9	56,8	12,2	3,3	50
Individuel	90,9	95,9	93,2	92,7	90	33,3
Collective	9,1	4,1	6,8	7,3	10	66,7
Spécifique à l'intégration	92,2	89,2	94,6	14,6	100	70,8
Commun à l'ensemble des salariés	7,8	10,8	5,4	85,4	0	29,2

Note : PRES signifie présentation, ORGA concerne l'organisation d'un évènement de bienvenue, INTE veut dire intégration et ESE signifie entreprise.

Le tableau 23, concernant les **pratiques d'accompagnement,** montre que le soutien perçu de la part des autres collaborateurs est le plus relaté (96,1%) et concerne davantage les collègues (79,7%) et est totalement informel (100%). Parmi les pratiques d'accompagnement, sont déclarés ensuite par les salariés le travail en binôme (91,4%), les parcours de rendez-vous (27,1%) et les systèmes de parrainage (20%). Ces trois dernières pratiques sont dispensées plutôt par les collègues (respectivement 80,6%, 89,5% et 64,3%), sont plutôt formelles (respectivement 72,2%, 94,7% et 71,4%), mises en place individuellement (respectivement 100%, 100% et 92,9%) et spécifiquement en lien avec l'intégration (respectivement 91,7%, 100% et 92,9%). Aussi, nous pouvons ajouter que le travail en binôme et les parcours de rendez-vous ont plutôt lieu dans le premier mois d'embauche (respectivement 58,3% et 89,5%) alors que le soutien des autres salariés et les systèmes de parrainage sont identifiés tout au long de la période d'intégration (respectivement 93,8% et 78,6%). Enfin, nous notons que les parcours de rendez-vous sont en majorité planifiés à l'avance (94,7%), ce qui n'est pas le cas du travail en binôme et du système de parrainage (50%).

Le tableau 24 présente les **pratiques de formation**, qui sont majoritairement représentées. 89,6% des salariés déclarent avoir suivi une formation au métier et 81,6% une formation liée à la découverte de l'entreprise (FDE). Ces deux types de pratiques ont pour points communs d'être réalisées de manière formelle (respectivement 97,1% et 84,1%), plutôt collectivement (respectivement 44,9% et 85,7%) et en interne (52,2% *vs* 92,1%). Les différences constatées entre les pratiques de formation au métier et celles de découverte de l'entreprise sont liées aux méthodes pédagogiques employées, passives pour les premières dans 78,3% des cas et plutôt actives dans 44,4% des cas pour les dernières. En outre, les salariés sont 81,2% à déclarer que les formations au métier sont communes à l'ensemble des salariés et 76,2% que les FDE sont spécifiques à l'intégration. Enfin, nous notons que les FDE sont réalisées à l'initiative de l'entreprise dans 95,2% des cas déclarés alors que les FM seulement dans 37,7% des cas. Dans les autres cas, elles résultent d'une initiative mixte, entreprise ou salarié (44,9%).

Tableau 23 : Fréquence d'apparition des pratiques d'accompagnement et de leur mise en place (en %) (résultats recueillis à partir des entretiens avec les nouveaux embauchés)

	ACCOM général	**Soutien des salariés**	**Travail en binôme**	**Parcours de rendez-vous**	**Parrainage**
Présence	90,9	96,10	91,40	27,10	20
Type d'acteur					
Supérieur hiérarchique	4,3	9,40	13,90	0	28,60
Représentant RH	0	0	0	0	0
Collègues	67,1	79,7	80,6	89,5	64,3
Autres	28,6	10,9	5,6	10,5	7,1
Aspect temporel					
A l'embauche	2,9	0	30,6	5,3	0
Dans le premier mois	14,3	4,7	58,3	89,5	14,3
Dans les 6 mois	4,3	1,6	5,6	5,3	7,1
En continue	78,6	93,8	5,6	0	78,6
Formel	8,7	0	72,2	94,7	71,4
Informel	33,3	100	27,8	5,3	28,6
Mixte : Formel et Informel	58	0	0	0	0
Individuel	91,1	100	100	100	92,9
Collectif	2,9	0	0	0	7,1
Mixte individuel et collectif	0	0	0	0	0
Spécifique à l'intégration	10	0	91,7	100	92,9
Commun à l'ensemble des salariés	44,3	100	8,3	0	0
Mixte : spécifique et commun	45,7	0	0	0	7,1
Fixe	8,6	0	50	94,7	50
Variable	42,9	100	50	5,3	50
Mixte : fixe et variable	48,6	0	0	0	0

Note : ACCOM signifie accompagnement.

Tableau 24 : Fréquence d'apparition des pratiques de formation et de leur mise en place (en %) (résultats recueillis à partir des entretiens avec les nouveaux embauchés)

	Formation générale	**Formations au métier**	**Formations liées à la découverte de l'entreprise**
Présence	98,7	89,6	81,6
Aspect temporel			
A l'embauche	5,3	0	7,9
Dans le premier mois	0	1,5	0
Dans les 6 mois	5,3	5,9	4,8
Plus de six mois	28,9	4,4	30,2
En continue	60,5	88,2	57,1
Formel	84,2	97,1	84,1
Informel	6,6	2,9	7,9
Mixte : Formel et Informel	9,2	0	7.9
Collectif	57,9	44,9	85,7
Individuel	7,9	20,3	14,3
Mixte : Collectif et individuel	34,2	34,8	0
Spécifique à l'intégration	26,3	18,8	76,2
Commun à l'ensemble des salariés	31,6	81,2	23,8
Mixte : Spécifique et commun	42,1	0	0
En interne	51,3	52,2	92,1
En externe	11,8	23,2	1,6
Mixte : interne et externe	36,8	24,6	6,3
Pédagogies plutôt actives	5,3	4,3	44,4
Pédagogies plutôt passives	43,4	78,3	33,3
Pédagogies mixte	51,3	17,4	22,2
A la demande du salarié ou de l'entreprise			
Salarié	66	17,4	4,8
Entreprise	42,1	37,7	95,2
Mixte	51,3	44,9	
Nombre de formations			
1	17,3	33,3	84,1
2	25,3	24,6	3,2
3	17,3	20,3	9,5
4	12	10,1	1,6
5	13,3	8,7	1,6
6	12	2,9	
7	2,7		

Enfin, le tableau 25 présente le dernier type de pratique d'intégration qui concerne le **suivi et l'évaluation** de celle-ci. Ce suivi, présent dans 90,9% des cas et réalisé davantage par le supérieur direct (80%), est déclaré plutôt formel (91,4%) portant sur un contenu mixte regroupant des informations techniques, organisationnelles et administratives (64,3%). De plus, il est considéré par 58,6% des nouveaux embauchés comme commun à l'ensemble des salariés et donc non spécifique à l'intégration. Dans 43,5% des cas, l'évaluation de l'intégration, qui définit si la personne est bien intégrée à l'entreprise au regard de différents critères relatifs au métier et à son intégration à l'équipe de travail est réalisé une fois par an. Il se confond avec l'entretien d'évaluation dans 34,3% des cas, alors que celui-ci a des buts différents (évaluer le travail sur l'année précédente et fixer des objectifs à atteindre pour l'année suivante).

Tableau 25 : Fréquence d'apparition des pratiques d'évaluation et de leur mise en place (en %) (résultats recueillis à partir des entretiens avec les nouveaux embauchés)

	Suivi et évaluation de l'intégration
Présence	90,9
Type d'acteur	
Supérieur hiérarchique	80
Représentant RH	1,4
Supérieur hiérarchique et représentant RH	11,4
Autres	7,1
Formel	91,4
Informel	4,3
Contenu	
Informations techniques (projets en cours, attentes sur le poste)	35,7
Informations organisationnelles (parcours de formation, intégration, …)	0
Informations administratives (contrat de travail, avantages sociaux, …)	0
Mixte	64,3
Spécifique à l'intégration	14,3
Commun à l'ensemble des salariés	58,6
Mixte : Spécifique et commun	27,1
Nature	
Entretien de suivi	30
Entretien d'évaluation	34,3
Les 2	35,7
Nombre d'entretiens la première année	
1 fois par an	43,5
1 fois par mois	2,9
Bi-annuel	24,6
1 fois par mois + 1 fois par an	18,8

6.2.1.2. Éléments de discussion concernant les pratiques d'intégration et leurs stratégies de mise en œuvre

Grâce à l'analyse de contenu des entretiens menés auprès des recruteurs et des nouveaux embauchés, nous avons pu mettre en avant des pratiques d'intégration portant principalement sur l'accueil du nouveau (accueil formel par le responsable, visite des locaux, présentation aux autres salariés, etc.). Cela va dans le sens des travaux de Lacaze et Perrot (2010) qui, après avoir interrogé des recruteurs, identifient que 90% des entreprises prévoient un moment d'accueil pour leurs nouvelles recrues. Ces résultats peuvent laisser supposer que pour certaines entreprises, l'intégration d'un nouveau pourrait se résumer à son accueil, voire à son premier jour dans l'entreprise. Or, intégrer ce n'est pas accueillir, c'est concourir à la socialisation organisationnelle du nouvel entrant, c'est donc bien plus fort. En outre, parmi les pratiques les plus courantes, nous avons également identifié les formations au métier et celles liées à la découverte de l'entreprise. Les recruteurs déclarent toujours en proposer dans plus de 60% des cas et les salariés disent en avoir bénéficié dans plus de 80% des cas. **Les pratiques les moins couramment mises en place sont celles visant l'accompagnement tel que le parrainage**. Or, celles-ci pourraient favoriser l'intégration sociale du nouveau et la cohésion de groupe, contribuant ainsi à la socialisation du nouvel embauché (Lacaze & Perrot, 2010). Enfin, **les pratiques de suivi et d'évaluation de l'intégration sont largement confondues avec l'entretien annuel d'évaluation** et mériteraient donc d'être plus investies. La logique de mise en place de ces différentes pratiques que nous avons pu identifier pourrait répondre à quatre objectifs principaux pour les entreprises qui sont : communiquer, fidéliser, créer un réseau interne et faciliter la prise de poste (Lacaze & Perrot, 2010). Elles contribueraient ainsi à susciter l'adhésion à la culture d'entreprise, à réduire le *turn over*, à développer un sentiment d'appartenance et rendre plus rapidement opérationnel le nouveau sur son poste.

Enfin, grâce aux entretiens avec les nouveaux embauchés, nous avons pu décrire la façon dont les pratiques d'intégration préalablement citées sont mises en œuvre. Nous ne reviendrons pas sur les spécificités descriptives de chacune, mais nous apporterons un constat global. Nous avons pu remarquer que **les stratégies mises en place par les entreprises** (aspect temporel, aspect séquentiel ou non, individuelle ou collective, formelle ou informelle, aspect fixe ou variable, spécifique à l'intégration ou commun à l'ensemble des salariés) **peuvent largement varier d'une pratique à l'autre**. En ce sens, nos résultats appuient les

préconisations de Perrot et Roussel (2009) selon lesquelles il est important de prendre en compte ces deux aspects (pratiques et stratégies de mises en œuvre), de les définir et surtout de les différencier lorsqu'on aborde la réussite de l'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation. C'est pourquoi, dans le cadre du troisième objectif de cette étude portant sur l'analyse des liens entre pratiques d'intégration mises en place et réussite de l'entrée organisationnelle, nous prendrons en compte non seulement les pratiques d'intégration, mais aussi la façon dont elles sont mises en place par les entreprises pour déterminer dans quelle mesure celles-ci sont efficaces dans le processus d'entrée des nouveaux. En outre, en termes appliqués, nos résultats appuient le fait qu'il est nécessaire, lors de l'entrée dans l'entreprise d'un nouveau salarié, de réfléchir à la mise en place de pratiques d'intégration, mais aussi à la façon de les mettre en œuvre.

Après avoir présenté une description des pratiques d'intégration et de leurs mises en œuvre, nous présentons une analyse comparative des représentations des recruteurs et des nouveaux embauchés sur la notion d'intégration afin de mieux comprendre leurs attentes respectives.

6.2.2. La notion d'intégration

6.2.2.1. La définition de l'intégration

Le tableau 26 présente la **définition de l'intégration** donnée par les recruteurs et les nouveaux embauchés. Nous constatons à la lecture de ce tableau que des points de convergence apparaissent entre ces deux groupes. En effet, afin d'apporter une définition de la notion d'intégration, les RH et les NE évoquent des dimensions communes telles que : le rapport à l'entreprise (respectivement présent dans 71,4% et 39% des discours), le rapport au poste ou à sa maîtrise (respectivement 66,7% et 45,5%), le rapport ou l'intégration au groupe de travail (respectivement 52,4% et 68,8%) et enfin le bien être (47,6% *vs* 20,8%).

Les différences résultent plus dans la fréquence d'apparition des dimensions précédemment citées. Pour les recruteurs, c'est plutôt le rapport à l'entreprise (implication envers l'entreprise, intention de rester dans l'entreprise, perspectives d'évolution, sentiment d'appartenance à l'entreprise, compréhension de son fonctionnement, etc.) qui décrit une personne intégrée. Alors que pour les NE, c'est davantage le rapport au groupe, au collectif de

travail (entretenir de bonnes relations avec les collègues et la hiérarchie) qui est mis en avant. En outre, les NE rapportent d'autres éléments pour définir l'intégration relatifs au sentiment de reconnaissance (31,2% des entretiens), à la motivation (15,6%) ou encore au sentiment de compétence (5,2%).

Tableau 26 : Définition de l'intégration

Selon les recruteurs	**%**	**Selon les nouveaux embauchés**	**%**
Rapport à l'entreprise (général)	71,4	Intégration au groupe de travail	68,8
Rapport au poste (général)	66,7	Maîtrise du poste	45,5
Rapport au groupe de travail (général)	52,4	Intégration à l'entreprise	39,0
Bien-être général	47,6	Sentiment de reconnaissance	31,2
		Bien être général	20,8
		Motivation	15,6
		Sentiment de compétence	5,2

6.2.2.2. Les facteurs d'intégration les plus favorables

Dans cette partie, il est question d'identifier les représentations des RH et des NE concernant les **facteurs d'intégration perçus**, en dehors des pratiques réelles mises en place par les entreprises (*cf.* tableau 27).

Les deux groupes s'accordent pour donner de l'importance aux relations interpersonnelles (47,6% pour les RH et 74% pour les relations avec les collègues selon les NE et selon ces mêmes personnes 19,5% de fréquence d'apparition pour les relations avec le supérieur). Aussi, ils évoquent également les comportements proactifs du salarié (ouverture d'esprit, curiosité, adaptabilité, recherche d'informations) dans 14,3% des cas pour les RH et dans 10,4% des cas pour les salariés. Les RH et les NE énoncent d'autres facteurs d'intégration tels que : le climat de travail (14,3% de fréquence d'apparition dans les deux groupes), la conciliation entre la vie au travail et la vie hors travail (respectivement 4,8% et 3,9%) et dans une moindre mesure les conditions de travail (respectivement 4,8% et 1,3%).

Les différences se situent davantage au regard de certains facteurs qui sont cités par un groupe et non par l'autre. Les recruteurs mettent notamment en avant la communication interne au sein de l'entreprise (19% des entretiens) ou l'image de marque véhiculée par celle-ci qui concourt à la confiance du salarié envers son organisation (9,5%) alors que cela n'est pas évoqué par les NE. Les NE, quant à eux mettent en avant d'autres facteurs retrouvés dans 9,1% des entretiens tels que les manifestations organisées par les Comités d'Entreprise

(activités diverses, sorties, etc.). Dans une moindre mesure, nous retrouvons également dans 2,6% des interviews des NE des éléments relatifs au bien-être ou à la clarté de rôle (le fait de connaître les attentes des supérieurs quant aux missions confiées au salarié).

Tableau 27 : Facteurs d'intégration perçus en dehors des pratiques d'intégration mises en place par les entreprises

Selon les recruteurs	**%**	**Selon les nouveaux embauchés**	**%**
Relations interpersonnelles	47,6	Relations interpersonnelles avec les collègues	74,0
Communication interne dans l'entreprise	19,0	Relations interpersonnelles avec le supérieur direct	19,5
Comportements du salarié	14,3	Climat de travail	14,3
Climat de travail	14,3	Comportements du salarié	10,4
Image de marque de l'entreprise	9,5	Manifestations organisées par les CE	9,1
Conditions de travail	4,8	Conciliation vie au travail et vie hors travail	3,9
Conciliation vie au travail et vie hors travail	4,8	Bien-être général	2,6
		Clarté de rôle	2,6
		Conditions de travail	1,3
		Diversité au sein de l'entreprise	1,3

6.2.2.3. Les leviers favorisant la mise en place de pratiques d'intégration

Les résultats, présentés dans le tableau 28, mettent en avant que, pour les RH et les NE, la volonté des acteurs de l'intégration est un élément important permettant de favoriser une réelle procédure d'intégration. 57,1% des entretiens avec les NE soutiennent cette idée. Les RH évoquent plutôt la volonté de la Direction (19%) ou celle du manager (4,8%). D'autres **leviers** sont identifiés communément tels que la culture d'entreprise pour 19% des RH et 7,8% des NE, la disponibilité ou le temps imparti (9,5% des entretiens avec les RH et 7,8% de ceux réalisés avec les NE), l'écoute des salariés (respectivement 9,5% et 5,2%) et aussi le budget accordé (respectivement 4,8% et 2,6%).

Malgré ces points communs, nous pouvons noter que, la volonté des acteurs de l'intégration reste, pour les salariés, un levier très important. Aussi, nous constatons que les RH mettent en avant d'autres leviers tels que la formation adéquate du manager (9,5%) et la volumétrie des recrutements (19%) qui peut faciliter la mise en place de pratiques

d'intégration (*eg* mise en place de séminaires d'intégration à destination des nouveaux embauchés quand il y a assez de NE pour le faire).

Tableau 28 : Leviers perçus favorisant la mise en place de pratiques d'intégration

Selon les recruteurs	**%**	**Selon les nouveaux embauchés**	**%**
Culture d'entreprise	19,0	Volonté des acteurs de l'intégration	57,1
Volonté de la Direction	19,0	Culture d'entreprise	7,8
Volumétrie des recrutements	19,0	Temps imparti	7,8
Temps accordé	9,5	Ambiance de travail générale	6,5
Formation des managers	9,5	Communication entre les services	6,5
Écoute des salariés	9,5	Écoute des besoins des salariés	5,2
Budget	4,8	Budget	2,6
Volonté du manager	4,8		
Taille humaine de l'entreprise	4,8		

6.2.2.4. Les freins à la mise en œuvre de pratiques d'intégration

Les résultats, présentés dans le tableau 29, montrent que les **principaux éléments faisant barrage à la mise en place de pratiques d'intégration** sont le temps et le manque de relais ou de volonté de(s) acteur(s) de l'intégration. Concernant les recruteurs, 42,9% énoncent le manque de relais des managers et 38,1% évoquent le manque de temps et de disponibilité des intervenants. Les NE dénoncent dans 35,1% des cas le manque de temps général accordé et pour 19,5% d'entre eux la volonté des acteurs de l'intégration.

Tableau 29 : Freins perçus à la mise en œuvre de pratiques d'intégration

Selon les recruteurs	**%**	**Selon les nouveaux embauchés**	**%**
Manque de relais des managers	47,7	Manque de temps général	35,1
Pas une priorité (général)	38,1	Volonté des acteurs de l'intégration	19,5
Manque de temps et de disponibilité des intervenants	38,1	Manque de communication entre les services	10,4
Volume de recrutements trop faible	19,0	Budget alloué	7,8
Lourdeur de validation des procédures	14,3	Volumétrie des recrutements	3,9
Budget alloué à l'intégration	9,5	Taille de l'entreprise	2,6
		Manque de formation des managers	2,6
		Manque de réflexion avec les salariés	2,6
		Lourdeur de validation des procédures	1,3

D'autres freins peuvent aussi être identifiés dans les discours des RH et des NE tels que : le volume de recrutements trop faible (respectivement 19% et 3,9%), la lourdeur de validation de certaines procédures (respectivement 14,3% et 1,3%) et le budget alloué (respectivement 9,5% et 7,8%). En outre, les recruteurs évoquent un frein important dans

38,1% des cas qui concerne le fait que la mise en place de pratiques d'intégration ne constitue pas une priorité pour l'entreprise.

6.2.2.5. Les conséquences d'une bonne intégration sur les salariés

Nous exposons, ci-après, les **conséquences** perçues par les RH et les NE, d'une bonne intégration sur les salariés (*cf.* tableau 30). Les résultats issus de l'analyse de contenu des entretiens mettent en avant des conséquences perçues convergentes telles que :

- l'attachement à l'organisation ou encore le rapport à l'entreprise, cité par 24,7% des salariés et 85,7% des recruteurs
- la maîtrise du poste ou l'efficacité sur le poste, énoncé par 37,7% des NE et 47,6% des RH
- la motivation du salarié, évoqué par 32,5% des NE et 38,1% des recruteurs
- les bonnes relations avec les collègues, énoncées par 29,9% des NE et 28,6% des RH.

Même si le bien-être est cité par les recruteurs dans 28,6% des cas, il est placé en quatrième position par ordre d'apparition dans leur discours, alors qu'il est en tête des conséquences perçues par les NE (45,7% des salariés le citent). Les recruteurs mettent davantage en avant le rapport à l'entreprise comme conséquence d'une bonne intégration (comprendre le fonctionnement de l'entreprise, se sentir reconnu et membre, être engagé envers l'entreprise, etc.).

Tableau 30 : Conséquences perçues d'une bonne intégration sur les salariés

Selon les recruteurs	**%**	**Selon les nouveaux embauchés**	**%**
Rapport à l'entreprise (général)	85,7	Bien-être général	45,7
Efficacité sur le poste	47,6	Maîtrise du poste	37,7
Motivation	38,1	Motivation	32,5
Bien-être au travail	28,6	Bonnes relations interpersonnelles avec les collègues	29,9
Rapport à l'équipe (général)	28,6	Attachement à l'organisation	24,7
Implication au travail	19,0	Bonne conciliation vie de travail et vie hors travail	19,5
Envie d'évoluer	9,5	Épanouissement au travail	10,4

6.2.2.6. Interprétation et discussion des résultats obtenus concernant la notion d'intégration

Les recruteurs et les nouveaux embauchés (NE) définissent la notion d'intégration avec les mêmes éléments : maîtrise du poste, rapport à l'entreprise et au groupe de travail. Cependant, si les RH mettent le rapport à l'entreprise (implication envers l'entreprise, intention de rester dans l'organisation, etc.) en priorité, ce n'est pas le cas des salariés qui placent en premier lieu le rapport au groupe de travail (relations interpersonnelles) et la maîtrise du poste pour définir l'intégration. Cette définition semble être en adéquation avec les priorités de chacun des protagonistes. Les entreprises veulent des personnes impliquées qui adhérent rapidement à la culture d'entreprise, alors que les préoccupations premières des NE tournent davantage autour de la maîtrise du poste et de leur intégration au sein du groupe de collègues (Lacaze & Chandon, 2003 ; Lacaze & Perrot, 2010).

Quant aux facteurs facilitant l'intégration, en dehors des pratiques organisationnelles, les recruteurs et les NE s'accordent pour donner de l'importance aux relations interpersonnelles. Ce constat va dans le sens des travaux de Jones (1983) qui a montré que les contacts établis avec les autres salariés de l'entreprise permettent aux NE d'obtenir des informations nécessaires quant à leur adaptation au travail et quant aux comportements à adopter. En ce sens, cela concourt à l'intégration des nouveaux embauchés et à leur efficacité. Les différences de perception des RH et des NE se situent davantage sur certains facteurs d'intégration. Les recruteurs mettent en avant les systèmes de communication interne de l'entreprise ou encore l'image de marque de l'entreprise. Cela nous renvoie à un phénomène contemporain nommé l'*employer branding* qui correspond au développement de l'image de marque d'une entreprise qui a pour but d'accroître l'attrait à l'égard de l'entreprise (Lievens & Highhouse, 2003 ; Lievens, Van Hoye & Schreurs, 2005). Les NE, quant à eux, mettent en avant d'autres facteurs tels que les manifestations sociales du Comité d'Entreprise ou encore dans une moindre mesure la clarté de rôle.

Notre étude nous a permis également d'identifier **ce qui peut constituer des leviers et des freins à l'intégration.** Les RH et les NE sont en accord sur ce sujet et évoquent principalement le manque de temps des acteurs de l'intégration, voire le manque de volonté. Or, comme Louis (1980) l'affirme, les acteurs de l'intégration ou les agents socialisateurs jouent un rôle particulièrement important dans le processus d'interprétation et de construction

de sens de la nouvelle recrue. Les résultats descriptifs de nos entretiens confirment ce que Louis, Posner et Powell (1983) énonçaient à savoir qu'il arrive qu'il soit reproché aux personnes chargées de l'intégration des nouveaux arrivants de ne pas être forcément disponibles. Au regard des travaux de Feldman (1981), nous pensons que le rapport de confiance entre les nouveaux et les agents socialisateurs doit être établi pour favoriser les échanges et donc la disponibilité de chacun des protagonistes.

Enfin, nous avons souhaité évaluer **les conséquences perçues d'une bonne intégration selon les points de vues des recruteurs et celui des NE**. Les résultats mettent en avant des conséquences perçues équivalentes telles que : l'attachement à l'organisation ou encore le rapport à l'entreprise, la maîtrise du poste ou l'efficacité sur le poste, la motivation du salarié, les relations avec les collègues. Cependant, les recruteurs mettent davantage en avant le rapport à l'entreprise comme conséquence d'une bonne intégration (comprendre le fonctionnement de l'entreprise, se sentir reconnu et membre, être engagé envers l'entreprise, etc.) alors que les NE placent en priorité et comme première conséquence le bien-être au travail. Nos résultats montrent ici un décalage important.

Ces résultats suggèrent qu'il faudrait pouvoir évaluer dans le cadre d'une embauche les besoins et attentes du salarié quant à son intégration. L'idéal serait de prendre en compte ses représentations et les confronter au contexte de travail. Cela permettrait d'adapter les programmes d'intégration non seulement en fonction de l'aspect organisationnel, mais aussi à travers les besoins du NE.

6.3. Analyse des liens existants entre les pratiques de recrutement et d'intégration et des indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle

Le dernier objectif de cette étude consiste à analyser les liens existants entre, d'une part, les pratiques de recrutement (informations transmises) et d'intégration et leurs mises en œuvre par les entreprises et d'autre part, la réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés estimée grâce à trois indicateurs: le sentiment de justice procédurale à l'égard du recrutement (SJP), le décalage entre attentes et réalités professionnelles (DEC) et la socialisation organisationnelle auto-perçue (SO).

Tout d'abord, nous présentons les statistiques descriptives des scores obtenus aux différents questionnaires, puis nous abordons les résultats relatifs aux différentes hypothèses de travail.

6.3.1. Statistiques descriptives

Nous présentons dans le tableau 31 les statistiques descriptives des scores obtenus aux questionnaires mesurant la clarté et l'accès durant le processus de recrutement à des informations sur le poste et l'environnement de travail, le SJP, le DEC et la SO.

Tableau 31 : Statistiques descriptives des scores obtenus par notre échantillon (N = 77) aux différents questionnaires : moyenne théorique, moyenne, écart-type, mode, note minimum, note maximum (étude 1, objectif 3)

	Moyenne théorique	***M***	***E.T***	***Mode***	***Mini***	***Maxi***
Clarté de l'information	21	26,55	5,24	29	13	35
Accès à l'information	24	23,78	6,26	20	11	39
Total Clarté + Accès	45	50,34	9,54	45	28	72
SJP	27	34,56	5,74	33	19	45
DEC	30	36,66	3,41	36	29	44
App.	48	69,99	8,69	70	46	84
Inter.	48	65,64	12,41	60	25	84
SO	96	135,56	19,87	148	79	168

NB : Le mode correspond au score le plus fréquemment obtenu par l'échantillon. App. Concerne le processus d'apprentissage, Inter., le processus d'intériorisation.

Le score moyen obtenu par notre échantillon à l'échelle de mesure évaluant la "clarté et l'accès à des informations" durant la procédure de recrutement est significativement supérieur à la moyenne théorique ($t(73) = 4{,}815$; $p < 0{,}01$). Cela nous permet de dire que la majorité des nouveaux embauchés interrogés a bénéficié d'informations socialisantes. Lors du processus d'évaluation, ils ont pu, de manière générale, obtenir des informations claires sur le poste, l'entreprise et le collectif de travail. Les données concernant les variables 1) "clarté de l'information reçue", 2) "accès à l'information" et, 3) "score total" sont semblables quelque soit la taille de l'entreprise[19] et le secteur d'activité[20]. Il n'existe pas non plus de différence significative entre ces données et le statut du salarié[21], excepté pour les scores obtenus à l'échelle "accès à l'information" ($F(3, 73) = 3{,}54$; $p < 0{,}05$) En effet, la moyenne des cadres

[19] Respectivement $F(2, 73) = 1{,}96$; $p > 0{,}05$; $F(2, 73) = 1{,}33$; $p > 0{,}05$; $F(2, 73) = 2{,}16$; $p > 0{,}05$.
[20] Respectivement $F(5, 73) = 0{,}93$; $p > 0{,}05$; $F(5, 73) = 1{,}55$; $p > 0{,}05$; $F(5, 73) = 1{,}11$; $p > 0{,}05$
[21] Pour la "clarté de l'information reçue" : $F(3, 73) = 0{,}70$; $p > 0{,}05$; pour le "score total" : $F(3, 73) = 1{,}50$; $p > 0{,}05$

est significativement supérieure (m = 27,15) à la moyenne des employés (m = 22,17). Les cadres auraient donc plus facilement accès à l'information que les employés.

Concernant les scores moyens obtenus par les nouveaux embauchés au questionnaire de SJP, ils sont significativement plus élevés que la moyenne théorique ($t(71) = 11,168$; $p < 0,01$). Cela montre que la majorité d'entre eux a eu un sentiment de justice à l'égard de la procédure de recrutement plutôt positif. Le mode (Mode = 33) de la distribution, vient renforcer cette idée. De plus, il n'existe aucune différence significative des scores selon le statut ($F(3, 71) = 0,71$; $p > 0,05$), le secteur d'activité ($F(5, 71) = 1,73$; $p > 0,05$) ou la taille de l'entreprise ($F(2, 71) = 2,28$; $p > 0,05$).

En outre, les scores moyens obtenus par les nouveaux embauchés au questionnaire mesurant le DEC sont significativement plus élevés que la moyenne théorique ($t(73) = 16,809$; $p < 0,01$). Nous pouvons alors conclure que notre échantillon a perçu un décalage positif entre ses attentes et la réalité professionnelle. En d'autres termes, les nouveaux salariés déclarent en moyenne que la réalité professionnelle rencontrée était bien meilleure par rapport aux attentes existantes avant d'intégrer leur poste et ce, sur la plupart des dimensions (autonomie dans le poste, conditions de travail, possibilités de promotion, etc.). Ces résultats varient en fonction du statut du salarié ($F(3, 73) = 3,64$; $p < 0,05$). Les cadres ont perçu un décalage plus positif (m = 38,55) que les employés (m = 35,66) entre leurs attentes et la réalité professionnelle. Il existe également une différence significative selon le secteur d'activité ($F(5, 73) = 3,79$; $p < 0,001$). Les salariés issus de l'Industrie perçoivent un décalage plus positif (m = 38,09) que ceux de l'Immobilier (m = 34,23). En outre, selon le type d'entreprise, les scores varient aussi ($F(5, 73) = 3,79$; $p < 0,001$) : m = 34,17 pour les entreprises de moins de 250 salariés *vs* m = 37,54 pour les entreprises de 250 à 2 000 salariés et m = 37,30 pour les entreprises de plus de 2 000 salariés. Les salariés, issus d'entreprises de moins de 250 salariés, perçoivent un décalage moins positif entre leurs attentes et la réalité.

Enfin, les scores moyens obtenus par les nouveaux embauchés au questionnaire évaluant le processus d'apprentissage, le processus d'intériorisation et le score général de socialisation organisationnelle sont significativement supérieurs à leur moyenne théorique respective ($t(70) = 21,313$; $p < 0,01$, $t(69) = 11,894$; $p < 0,01$, $t(69) = 16,657$; $p < 0,01$). Par conséquent, les salariés se sentiraient bien socialisés dans leur organisation. Plus particulièrement, il semble qu'ils aient pour la plupart bien compris (processus d'apprentissage) et bien intériorisé (processus d'intériorisation) les normes et les valeurs de

travail, de l'équipe de travail et de leur organisation. Ces scores ne varient pas en fonction du secteur d'activités[22] ou du statut du salarié[23]. Cependant, selon le type d'entreprise, on observe une variation des scores[24]. De manière générale, les salariés issus des entreprises de moins de 250 salariés obtiennent des scores moins élevés (App : *m* = 65 ; Inter : *m* = 56,18 ; SO : *m* = 121,18) que les salariés issus de grandes (App : *m* = 71,78 ; Inter : *m* = 68,54 ; SO : *m* = 140,18) ou très grandes entreprises (App : *m* = 71,18 ; Inter : *m* = 68,37 ; SO : *m* = 139,56).

Avant de poursuivre nos analyses statistiques, nous avons vérifié la normalité de la distribution de chacune de nos variables grâce au test du Kolmogorov-Smirnov. Les résultats, présentés dans le tableau 32, indiquent que les distributions de toutes nos variables suivent une loi normale.

Tableau 32 : Vérification de la normalité des distributions des variables (étude 1, objectif 3)

	N	***Z***	**Valeur du p**
Clarté de l'information	74	1,168	,13
Accès à l'information	74	,732	,66
Total Clarté + Accès	74	,616	,84
SJP	72	,553	,92
DEC	74	1,198	,11
App.	71	,777	,58
Inter.	70	1,158	,14
SO	70	,931	,35

6.3.2. Influence de la clarté et de l'accès à l'information durant la procédure de recrutement sur la réussite de l'entrée organisationnelle

6.3.2.1. Rappel des hypothèses de travail et hypothèses opérationnelles

H1 : L'accès à des informations sur le poste et l'environnement de travail lors de l'entretien de recrutement et la clarté de celles-ci ont un lien significatif et positif avec le SJP, le DEC et la SO.

- Hypothèse opérationnelle 1 : Plus les scores obtenus aux échelles évaluant la clarté et l'accès à des informations sur le poste et l'environnement de travail lors de l'entretien de recrutement sont élevés et plus les scores évaluant le SJP, le DEC et la SO sont élevés.

[22] App : ($F(5, 70) = 1,05$; $p > 0,05$) ; Inter : ($F(5, 69) = 1,64$; $p > 0,05$) ; SO : ($F(5, 69) = 1,38$; $p > 0,05$).
[23] App : ($F(3, 70) = 0,76$; $p > 0,05$) ; Inter : ($F(3, 69) = 0,42$; $p > 0,05$) ; SO : ($F(3, 69) = 0,38$; $p > 0,05$).
[24] App : ($F(2, 70) = 3,69$; $p < 0,05$) ; Inter : ($F(2, 69) = 7,08$; $p < 0,05$) ; SO : ($F(2, 69) = 6,25$; $p < 0,01$).

H1.1 : L'accès à des informations sur le poste et l'environnement de travail lors de l'entretien de recrutement et la clarté de celles-ci ont un lien significatif et positif avec le SJP.

- Hypothèse opérationnelle 1.1 : Plus les scores obtenus aux échelles évaluant la clarté et l'accès à des informations sur le poste et l'environnement de travail lors de l'entretien de recrutement sont élevés et plus le score évaluant le SJP est élevé.

H1.2 : L'accès à des informations sur le poste et l'environnement de travail lors de l'entretien de recrutement et la clarté de celles-ci ont un lien significatif et positif avec le DEC.

- Hypothèse opérationnelle 1.2 : Plus les scores obtenus aux échelles évaluant la clarté et l'accès à des informations sur le poste et l'environnement de travail lors de l'entretien de recrutement sont élevés et plus le score évaluant le DEC est élevé.

H1.3 : L'accès à des informations sur le poste et l'environnement de travail lors de l'entretien de recrutement et la clarté de celles-ci ont un lien significatif et positif avec la SO.

- Hypothèse opérationnelle 1.3 : Plus les scores obtenus aux échelles évaluant la clarté et l'accès à des informations sur le poste et l'environnement de travail lors de l'entretien de recrutement sont élevés et plus le score évaluant la SO est élevé.

6.3.2.2. Résultats relatifs aux hypothèses H1.1, H1.2 et H1.3

Les résultats obtenus (*cf.* tableau 33) par analyses corrélationnelles confirment l'importance de l'accessibilité et de la clarté de l'information donnée aux candidats lors du processus de recrutement. En effet, le score total au questionnaire de Delobbe et Dulac (2005) est corrélé significativement avec l'ensemble de nos indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle. L'accès à des informations claires lors de la phase d'évaluation de leur candidature est lié à un sentiment de justice à l'égard de la procédure de recrutement élevé (r = 0,462 ; p < 0,001), à un décalage entre les attentes et la réalité professionnelle plus positif (r = 0,290 ; p < 0,001) et à une meilleure socialisation organisationnelle (r = 0,210 ; p < 0,05). En outre, plus ils ont accès à des informations claires sur le poste, l'équipe, et l'entreprise, plus ils ont le sentiment de comprendre (r = 0,212 ; p < 0,05) et d'adhérer (r = 0,223 ; p < 0,05) aux normes et valeurs véhiculées dans ces trois domaines. Les résultats montrent également que nous observons des liens plus forts entre l'accès à des sources d'informations

et les variables dépendantes de l'étude qu'entre la clarté de l'information reçue et ces mêmes variables.

L'ensemble des résultats confirme l'hypothèse générale H1 selon laquelle l'accès à des informations claires sur le contenu de travail, le collectif de travail et l'entreprise de manière générale est en lien significatif avec un DEC positif, un meilleur SJP et une bonne SO perçue.

Tableau 33 : Lien entre clarté de l'information reçue et son accès et indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle

	SJP	DEC	App.	Inter.	SO
Clarté Inform	,404***	,152	,168	,143	,161
Accès Inform	,370**	,319**	,124	,226*	,192
Clarté et Accès Total	,462***	,290***	,212*	,223*	,210*

Note : App., le processus d'apprentissage, Inter., le processus d'intériorisation et Inform pour informations.
* : $p < 0,05$, ** : $p < 0,01$, *** : $p < 0,001$

6.3.2.3. Interprétation et discussion des résultats relatifs à l'effet de la clarté et de l'accès à l'information durant la procédure de recrutement sur la réussite de l'entrée organisationnelle

Nos résultats montrent qu'au cours de la procédure d'évaluation de leur candidature, les salariés doivent pouvoir bénéficier d'informations claires sur le contenu du poste, sur le collectif de travail et sur l'entreprise. Celles-ci favorisent la réussite de l'entrée organisationnelle. En effet, l'accès à des informations claires sur ces différents aspects lors de la période de recrutement favorise un DEC positif, en d'autres termes la réalité rencontrée est bien mieux que celle que les NE s'imaginaient. Cela favorise également une meilleure socialisation organisationnelle perçue, et, par conséquent, génère chez les salariés non seulement le sentiment de connaître les normes et les valeurs liées au travail, à l'équipe de travail et à l'entreprise, mais aussi d'y adhérer. Enfin, l'impact le plus important est sur le sentiment de justice procédurale à l'égard du recrutement. Plus les informations sont claires et accessibles et plus les salariés perçoivent la procédure de recrutement comme justes. De plus, pour ces personnes recrutées, cela constitue une première expérience avec la justice de l'entreprise et cela peut avoir des conséquences sur leurs attitudes et leurs comportements

ultérieurs tels que : la satisfaction au travail, l'engagement envers l'entreprise, la performance et le niveau des comportement de citoyenneté organisationnelle (Bauer et *al.*, 2001 ; Cropanzano & Wright, 2003 ; Gilliland, 1993 ; 1994).

A l'instar des travaux de Delobbe et Dulac (2005), nous notons qu'il est alors indispensable de penser l'intégration du salarié avant même qu'il devienne membre de l'entreprise. Le processus de socialisation organisationnelle démarre donc bien avant la prise de poste, dès les premières rencontres avec l'organisation dans le cadre de la procédure de recrutement et de sélection. C'est à ce moment que sont véhiculées les premières informations socialisantes.

6.3.3. Influence de l'aperçu réaliste d'emploi sur la réussite de l'entrée organisationnelle

6.3.3.1. Rappel des hypothèses de travail et des hypothèses opérationnelles

H2 : L'aperçu réaliste d'emploi a une influence significative et positive sur le SJP, le DEC et la SO.

- Hypothèse opérationnelle 2 : Recevoir au moins une information, lors de l'entretien de recrutement, concernant les éléments suivants : "avantages du poste", "inconvénients du poste", "avantages de l'entreprise" et "inconvénient de l'entreprise", conduit à des scores élevés aux échelles mesurant le SJP, le DEC et la SO.

H2.1 : Les informations apportées par le(s) recruteur(s) durant la procédure de recrutement sur les avantages liés au poste ont une influence significative et positive sur le SJP (H2.1a), le DEC (H2.1b) et la SO (H2.1c).

- Hypothèse opérationnelle 2.1 : Recevoir au moins une information, lors de l'entretien de recrutement, concernant les avantages liés au poste, conduit à des scores élevés aux échelles mesurant le SJP (H2.1a), le DEC (H2.1b) et la SO (H2.1c).

H2.2 : Les informations apportées par le(s) recruteur(s) durant la procédure de recrutement sur les inconvénients liés au poste ont une influence significative et positive sur le SJP (H2.2a), le DEC (H2.2b) et la SO (H2.2c).

- Hypothèse opérationnelle 2.2 : Recevoir au moins une information, lors de l'entretien de recrutement, concernant les inconvénients liés au poste, conduit à des scores élevés aux échelles mesurant le SJP (H2.2a), le DEC (H2.2b) et la SO (H2.2c).

H2.3 : Les informations apportées par le(s) recruteur(s) durant la procédure de recrutement sur les avantages liés à l'entreprise ont une influence significative et positive sur le SJP (H2.3a), le DEC (H2.3b) et la SO (H2.3c).

- Hypothèse opérationnelle 2.3 : Recevoir au moins une information, lors de l'entretien de recrutement, concernant les avantages liés à l'entreprise, conduit à des scores élevés aux échelles mesurant le SJP (H2.3a), le DEC (H2.3b) et la SO (H2.3c).

H2.4 : Les informations apportées par le(s) recruteur(s) durant la procédure de recrutement sur les inconvénients liés à l'entreprise ont une influence significative et positive sur le SJP (H2.4a), le DEC (H2.4b) et la SO (H2.4c).

- Hypothèse opérationnelle 2.4 : Recevoir au moins une information, lors de l'entretien de recrutement, concernant les inconvénients liés à l'entreprise, conduit à des scores élevés aux échelles mesurant le SJP (H2.4a), le DEC (H2.4b) et la SO (H2.4c).

H2.5 : Le nombre d'informations apportées par le(s) recruteur(s) sur les avantages et les inconvénients liés au poste et à l'entreprise a une influence significative et positive sur le SJP (H2.5a), le DEC (H2.5b) et la SO (H2.5c).

- Hypothèse opérationnelle 2.5 : Recevoir au moins une information, lors de l'entretien de recrutement, concernant les avantages et les inconvénients liés au poste et à l'entreprise conduit à des scores élevés aux échelles mesurant le SJP (H2.5a), le DEC (H2.5b) et la SO (H2.5c).

6.3.3.2. Résultats relatifs aux hypothèses H2.1, H2.2, H2.3, H2.4 et H2.5

Le tableau 34 présente les moyennes obtenues par chaque groupe aux différents questionnaires. Pour rappel, "0" concerne les personnes qui n'ont reçu aucune information sur les "avantages du poste", "inconvénients du poste", "avantages de l'entreprise" et "inconvénient de l'entreprise" ; et "1" représente les salariés qui ont reçu au moins une information sur ces derniers éléments. Nous pouvons dès à présent noter que la majorité des nouveaux embauchés n'a reçu aucune information sur les avantages liés au poste et sur les

inconvénients liés à l'entreprise. Dans ces catégories, les groupes sont très déséquilibrés en termes d'effectif.

Tableau 34 : Statistiques de groupe sur les variables Avantages poste, Inconvénients poste, Avantages entreprise, Inconvénients entreprise

		SJP		**DEC**		**SO APP**		**SO INTER**		**SO**	
		N = 72		*N* = 74		*N* = 71		*N* = 70		*N* = 70	
	Nb d'info	***N***	***M***	***N***	***M***	***N***	***M***	***N***	***M***	***N***	***M***
Avantages Poste	0	68	34,58	69	36,59	67	70,04	66	65,93	66	135,90
	1	4	34,00	5	37,60	4	69,00	4	60,75	4	129,75
Inconvénients Poste	0	48	35,33	50	36,98	47	70,40	46	66,00	46	136,30
	1	24	33,00	24	36,00	24	69,16	24	64,95	24	134,12
Avantages Entreprise	0	39	35,12	39	36,87	38	71,60	37	67,72	37	139,24
	1	33	33,87	35	36,42	33	68,12	33	63,30	33	131,42
Inconvénients Entreprise	0	68	34,38	70	36,68	67	70,04	66	65,36	66	135,33
	1	4	37,50	4	36,25	4	69,00	4	70,25	4	139,25

Note: Nb d'info signifie nombre d'informations. Le nombre de personnes composant notre échantillon, représenté par la lettre *N*, n'est pas le même selon les questionnaires car il existe des données manquantes pour certains.

Résultats relatifs à H2.1

Les résultats obtenus, grâce au test T de Student, présentés dans le tableau 35 montrent que le SJP, le DEC et la SO ne dépendent pas du nombre d'informations données durant la procédure de recrutement sur les avantages liés au poste. **Les résultats obtenus ne nous permettent pas d'accepter notre hypothèse H2.1.**

Tableau 35 : Résultats obtenus au Test T de Student pour l'hypothèse H2.1

		Test de Levene sur l'égalité des variances		**Test-t pour égalité des moyennes**		
		F	**Valeur de p**	**t**	**ddl**	**Valeur de p**
SJP	Hypothèse de variances égales	,289	,592	,198	70	,844
DEC	Hypothèse de variances égales	3,357	,071	-,634	72	,528
SO APP	Hypothèse de variances égales	,023	,881	,232	69	,817
SO INTER	Hypothèse de variances inégales	5,134	,027	,426	3,084	,698
SO	Hypothèse de variances égales	1,580	,213	,599	68	,551

Résultats relatifs à H2.2

Les résultats, obtenus grâce au test T de Student, présentés dans le tableau 36 montrent que le SJP, le DEC et la SO ne dépendent pas du nombre d'informations données durant la procédure de recrutement sur les inconvénients liés au poste. **Les résultats obtenus ne nous permettent pas d'accepter notre hypothèse H2.2.**

Tableau 36 : Résultats obtenus au Test T de Student pour l'hypothèse H2.2

		Test de Levene sur l'égalité des variances		**Test-t pour égalité des moyennes**		
		F	**Valeur de p**	**t**	**ddl**	**Valeur de p**
SJP	Hypothèse de variances égales	,597	,442	1,645	70	,104
DEC	Hypothèse de variances égales	,475	,493	1,160	72	,250
SO APP	Hypothèse de variances égales	,419	,519	,565	69	,574
SO INTER	Hypothèse de variances égales	,651	,423	,331	68	,742
SO	Hypothèse de variances égales	,721	,399	,433	68	,666

Résultats relatifs à H2.3

Les résultats, obtenus grâce au test T de Student, présentés dans le tableau 37 montrent que le SJP, le DEC et la SO ne dépendent pas du nombre d'informations données durant la procédure de recrutement sur les avantages liés à l'entreprise. **Les résultats obtenus ne nous permettent pas d'accepter notre hypothèse H2.3.**

Tableau 37 : Résultats obtenus au Test T de Student pour l'hypothèse H2.3

		Test de Levene sur l'égalité des variances		**Test-t pour égalité des moyennes**		
		F	**Valeur de p**	**t**	**ddl**	**Valeur de p**
SJP	Hypothèse de variances égales	1,186	,280	,919	70	,361
DEC	Hypothèse de variances égales	,345	,559	,556	72	,580
SO APP	Hypothèse de variances égales	,042	,838	1,707	69	,092
SO INTER	Hypothèse de variances égales	,254	,616	1,503	68	,137
SO	Hypothèse de variances égales	,014	,907	1,664	68	,101

Résultats relatifs à H2.4

Les résultats, obtenus à partir du test T de Student, présentés dans le tableau 38 montrent que le SJP, le DEC et la SO perçus ne dépendent pas du nombre d'informations données durant la procédure de recrutement sur les inconvénients liés à l'entreprise. **Les résultats obtenus ne nous permettent pas d'accepter notre hypothèse H2.4.**

Tableau 38 : Résultats obtenus au Test T de Student pour l'hypothèse H2.4

		Test de Levene sur l'égalité des variances		**Test-t pour égalité des moyennes**		
		F	**Valeur de p**	**t**	**ddl**	**Valeur de p**
SJP	Hypothèse de variances égales	,134	,716	-1,056	70	,294
DEC	Hypothèse de variances égales	1,999	,162	,247	72	,806
SO APP	Hypothèse de variances égales	,277	,600	,232	69	,817
SO INTER	Hypothèse de variances égales	3,753	,057	-,762	68	,449
SO	Hypothèse de variances égales	2,150	,147	-,380	68	,705

Résultats relatifs à H2.5

Les résultats, obtenus grâce au test T de Student, présentés dans le tableau 39 montrent que le SJP, le DEC et la SO perçus ne dépendent pas du nombre d'informations données durant la procédure de recrutement sur les avantages et les inconvénients liés au poste et à l'entreprise. Le tableau 40 présente les moyennes obtenues par chaque groupe aux différents questionnaires. **Les résultats obtenus ne nous permettent pas d'accepter notre hypothèse H2.5.**

Tableau 39 : Résultats obtenus au Test T de Student pour l'hypothèse H2.5

		Test de Levene sur l'égalité des variances		**Test-t pour égalité des moyennes**		
		F	**Valeur de p**	**t**	**ddl**	**Valeur de p**
SJP	Hypothèse de variances égales	1,440	,234	1,159	70	,251
DEC	Hypothèse de variances égales	,615	,436	,946	72	,348
SO APP	Hypothèse de variances égales	,641	,426	1,253	69	,214
SO INTER	Hypothèse de variances égales	,097	,757	1,124	68	,265
SO	Hypothèse de variances égales	,474	,494	1,218	68	,227

Tableau 40 : Statistiques de groupes sur la variable Nombre d'informations

	Nombre d'informations	**N**	**Moyenne**
SJP	0	28	35,53
	1	44	33,93
DEC	0	28	37,14
	1	46	36,36
SO APP	0	27	71,62
	1	44	68,97
SO INTER	0	26	67,80
	1	44	64,36
SO	0	26	139,30
	1	44	133,34

6.3.3.3. Interprétation et discussion des résultats relatifs à l'effet de l'aperçu réaliste d'emploi sur la réussite de l'entrée organisationnelle

Nos résultats, testant les liens entre l'aperçu réaliste d'emploi et les indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle, ne sont pas significatifs et ne reflètent donc pas de liens démontrés entre ces variables. Cela va à l'encontre des travaux sur le sujet (Wanous et *al.*, 1992). Afin de mesurer l'aperçu réaliste d'emploi, nous avons interrogé les NE sur les informations données lors de la procédure de recrutement concernant les avantages et les inconvénients relatifs au poste et à l'entreprise. Ces résultats peuvent s'expliquer par le peu de personnes composant nos échantillons et par la présence de groupes comparés très déséquilibrés. Par exemple, concernant les informations données sur les avantages liés au poste et celles sur les inconvénients liés à l'entreprise, nous avons tenté de comparer ceux qui n'ont reçu aucune information (N = 68) à ceux qui ont reçu au moins une information (N = 5). Il est fort probable que le **déséquilibre entre ces groupes** ne permette pas de faire des analyses statistiques solides.

6.3.4. Influence des pratiques d'intégration et de leurs stratégies de mise en œuvre sur la réussite de l'entrée organisationnelle

6.3.4.1. Rappel des hypothèses de travail

H3 : Les pratiques d'intégration et leurs stratégies de mise en œuvre ont une influence significative sur le DEC et la SO.

H3.1 : Les pratiques d'intégration et leurs stratégies de mise en œuvre ont une influence significative sur le DEC.

H3.2 : Les pratiques d'intégration et leurs stratégies de mise en œuvre ont une influence significative sur la SO.

6.3.4.2. Résultats relatifs aux hypothèses H3.1 et H3.2

Les résultats ont été obtenus à partir du test T de Student pour deux échantillons indépendants ou à partir de l'ANOVA dans le cas où nous avions trois groupes ou plus. Par souci de synthèse, nous avons préféré présenter, ci-après, uniquement les résultats significatifs. L'ensemble des résultats est présenté en annexe (*cf.* Annexe A.6).

Résultats relatifs à H3.1

Les résultats présentés dans les tableaux 41 et 42 montrent l'impact des pratiques d'intégration et de leur mise en place sur le DEC.

Concernant les pratiques d'accueil :

L'organisation d'un évènement de bienvenue influence davantage le DEC positif d'autant plus s'il est organisé avec l'ensemble des nouveaux embauchés (m = 40,33) plutôt que lorsqu'il est réalisé de manière individuelle (m = 36,94). Le test T de Student pour deux groupes indépendants montre que cette différence est significative ($t(37) = -2{,}331$; $p < 0{,}05$). La visite des sites de l'entreprise a plus d'impact positif sur le DEC lorsqu'elle est informelle (m formelle = 35,91 *vs* m informelle = 39,08), commune à l'ensemble des salariés (m commun = 39,71 *vs* m spécifique à l'intégration = 36,63) et lorsqu'elle a lieu au moins six mois après l'embauche. Ces différences sont toutes significatives, respectivement $t(21) = 2{,}429$; $p < 0{,}05$, $t(21) = 2{,}120$; $p < 0{,}05$) et $t(21) = -2{,}126$; $p < 0{,}05$. Enfin, l'impact de la visite des locaux sur le DEC dépend du type d'acteur qui réalise cette pratique. Elle a significativement plus d'effet sur le DEC ($t(69) = -2{,}935$; $p < 0{,}01$) lorsqu'elle est effectuée par le supérieur hiérarchique (m = 37,44) plutôt que par une autre personne (m = 34,95).

Concernant les pratiques d'accompagnement :

Le DEC positif dépend également du soutien des autres salariés. Lorsque ce dernier est présent, la moyenne des scores obtenus au questionnaire de DEC est significativement ($t(66) = -2{,}514$; $p < 0{,}05$) supérieure (m = 37,15) à celle obtenue lorsqu'il est absent (m = 33,66). De manière générale, les pratiques d'accompagnement ont davantage d'effet sur le DEC

quand elles sont communes à l'ensemble des salariés (*m* commune = 37,66 *vs m* spécifique à l'intégration = 34). Cette différence est significative ($t(35) = 3{,}031$; $p < 0{,}01$). En outre, les pratiques informelles d'accompagnement favorisent une perception de DEC positif ($F(2, 73) = 3{,}626$; $p < 0{,}05$). Plus précisément, l'aspect informel de la pratique explique 10,2% des variations du score obtenu au questionnaire de mesure du DEC ($\eta^2 = 0{,}102$). A l'issue du test de Bonferroni, nous pouvons ajouter qu'il existe une différence significative entre les effets des pratiques informelles (*m* = 37,68) et celles formelles (*m* = 33,66), mais pas entre ces deux et les pratiques mixtes (c'est-à-dire formelles et informelles) dont la moyenne au DEC est de 36,76. Enfin, les pratiques d'accompagnement variables (étapes d'intégration non définies à l'avance et dépendantes de l'individu) contribuent à une perception de DEC positif ($F(2, 73) = 3{,}436$; $p < 0{,}05$). Cet effet global correspond à une mesure de $\eta^2 = 0{,}096$. L'aspect variable de la pratique explique donc 9,6% des variations du score obtenu au questionnaire de mesure du DEC. En tenant compte des résultats obtenus au test de Bonferroni, nous pouvons ajouter qu'il existe une différence significative entre les effets des pratiques variables (*m* = 37,48) et celles fixes (*m* = 33,66), mais pas entre ces deux et les pratiques mixtes (c'est-à-dire variables et fixes) dont la moyenne au DEC est de 36,85.

Concernant les pratiques de formation :

Les pratiques de formation exclusivement collectives, regroupant l'ensemble des salariés, favorisent une perception de DEC positif ($F(2, 73) = 4{,}224$; $p < 0{,}05$). Cet effet global correspond à une mesure de $\eta^2 = 0{,}108$. L'aspect collectif des pratiques de formation explique donc 10,8% des variations du score obtenu au questionnaire de mesure du DEC. A l'issue du test de Bonferroni, nous pouvons ajouter qu'il existe une différence significative entre les effets des pratiques de formation collectives (*m* = 37,43) et celles individuelles (*m* = 34) mais pas entre ces deux et les pratiques mixtes (c'est-à-dire collectives et individuelles) dont la moyenne au DEC est de 35,76. En outre, les formations liées à la découverte de l'entreprise ont plus d'impact positif sur le DEC lorsqu'elles sont spécifiques à l'intégration (*m* spécifique à l'intégration = 37,24 *vs m* commun = 34,38). Cette différence est significative, $t(57) = -2{,}901$; $p < 0{,}01$. Enfin, les formations au métier réalisées en interne contribuent à une perception de DEC positif ($F(2, 73) = 3{,}209$; $p < 0{,}05$). Cet effet global correspond à une mesure de $\eta^2 = 0{,}092$. Le fait que la formation ait lieu en interne explique donc 9,2% des variations du score obtenu au questionnaire de mesure du DEC. En tenant compte des résultats obtenus au test de Bonferroni, nous pouvons ajouter qu'il existe une différence

significative entre les effets des formations au métier en interne (*m* = 37,29) et celles réalisées en externe (*m* = 34,87) mais pas entre ces deux et les pratiques mixtes (c'est-à-dire internes et externes) dont la moyenne au DEC est de 36,81.

Concernant les pratiques d'évaluation :

En ce qui concerne les pratiques d'évaluation de l'intégration, un contenu mixte (*m* = 37,31) intégrant les aspects du métier, les aspects organisationnels et sociaux, influence positivement le DEC par rapport à un contenu plus technique abordant uniquement les aspects du métier (*m* = 35,64). Cette différence est significative, $t(65) = -2{,}064$; $p < 0{,}05$).

Tableau 41 : Résultats significatifs obtenus au Test T de Student concernant l'effet des pratiques d'intégration sur le DEC

		Test de Levene sur l'égalité des variances		**Test-t pour égalité des moyennes**		
Stratégies d'intégration		**F**	**Valeur de p**	**t**	**ddl**	**Valeur de p**
Evènement de bienvenue aspect collectif	Hypothèse de variances égales	,058	,811	-2,331	37	,025*
Visite des locaux par le supérieur	Hypothèse de variances égales	1,929	,169	-2,935	69	,005**
Visite Entreprise aspect informel	Hypothèse de variances égales	,070	,794	2,429	21	,024*
Visite Entreprise après 6 mois	Hypothèse de variances égales	,033	,859	-2,126	21	,046*
Visite Entreprise Commun aux salariés	Hypothèse de variances égales	,031	,863	2,120	21	,046*
Présence soutien salariés	Hypothèse de variances égales	1.195	,278	-2,514	66	,014*
Accompagnement général commun aux salariés	Hypothèse de variances égales	2,408	,130	3,031	35	,005**
Formation Entreprise spécifique à l'intégration	Hypothèse de variances égales	1,879	,176	-2,901	57	,005**
Entretien d'évaluation contenu mixte	Hypothèse de variances égales	2,626	,110	-2,064	65	,043*

Note : * : $p < 0{,}05$, ** : $p < 0{,}01$, *** : $p < 0{,}001$

Tableau 42 : Résultats significatifs obtenus par ANOVA relatives aux pratiques et stratégies d'intégration influençant la perception de décalages attente / réalité

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test du KS sur la normalité des résidus				
Stratégies d'intégration	**D**	**Valeur de p**	**Z**	**Valeur de p**	**F**	**Valeur de p**	**Eta Carré**
Accompagnement général aspect informel	,665	,518	,869	,437	3,626	,032*	,102
Accompagnement général aspect variable	1,900	,158	,714	,689	3,436	,038*	,096.
Formation collective	,377	,687	,911	,378	4,224	,019*	,108
Formation au métier en interne	,474	,625	,911	,377	3,209	,047*	.092

Note : * : $p < 0,05$, ** : $p < 0,01$, *** : $p < 0,001$

Résultats relatifs à H3.2

Dans un premier temps, nous verrons les effets des pratiques d'intégration et de leurs stratégies de mise en œuvre sur le processus d'apprentissage de la SO (SO APP), puis sur le processus d'intériorisation de la SO (SO INTER) et enfin sur la SO (score total).

Effets des pratiques et stratégies d'intégration sur SO APP :

Les résultats présentés dans les tableaux 43 et 44 illustrent les effets observés.

La visite des sites de l'entreprise a plus d'effet lorsqu'elle est réalisée au moins six mois après l'embauche (*m* 6 mois après = 74 *vs m* les 6 premiers mois = 64,33). Cette différence est significative ($t(12) = -2,655$; $p < 0,05$). Le parrainage a un impact sur le SO APP s'il est réalisé au travers d'étapes fixes et planifiées à l'avance (*m* fixe = 78 *vs m* variable = 70,43) et cette différence est significative ($t(10) = -2,547$; $p < 0,05$). De plus, le soutien des salariés a plus d'impact quand il vient des collègues, il contribue à une meilleure perception de SO APP ($F(2, 70 = 3,417$; $p < 0,05$). Cet effet global correspond à une mesure de $\eta^2 = 0,109$. Cette pratique d'accompagnement explique donc 10,9% des variations du score obtenu au questionnaire de mesure de SO APP. En tenant compte des résultats obtenus au test de Bonferroni, nous pouvons noter qu'il existe une différence significative entre les effets du soutien perçu des collègues (*m* = 71,43) et celui du supérieur (*m* = 58,66), mais pas entre ces deux types de soutien et celui d'autres collaborateurs dont la moyenne au SO APP est de

71,71. Aussi, et ce pour les formations en général, les résultats montrent que, selon le moment où elles sont mises en place, l'effet sur le score obtenu au SO APP est significativement différent ($F(3, 70) = 4{,}039$; $p < 0{,}01$). Le test de Bonferroni nous permet d'apprendre qu'il y a plus d'impact lorsqu'elles sont mises en place dans les six mois suivant l'embauche (m = 72,25) ou même plus de six mois après l'embauche (m = 69,40) que lorsqu'elles sont mises en place directement à l'embauche (m = 56,50). L'aspect temporel de la mise en place de pratiques de formation explique 15,5% (η^2 = 0,155) des variations du score obtenu au questionnaire de mesure de SO APP. Enfin, les formations de découverte de l'entreprise ont un impact sur le APP SO si elles sont réalisées avec les autres salariés (m collectives = 70,04 *vs* m individuelles = 63) et cette différence est significative ($t(55) = -2{,}079$; $p < 0{,}05$).

Tableau 43 : Résultats significatifs obtenus au Test T de Student concernant l'effet des pratiques d'intégration sur le processus d'apprentissage de la SO

		Test de Levene sur l'égalité des variances		**Test-t pour égalité des moyennes**		
Stratégies d'intégration		**F**	**Valeur de p**	**t**	**ddl**	**Valeur de p**
Visite Entreprise après 6 mois	Hypothèse de variances égales	,808	,386	-2,655	12	,021*
Parrainage aspect fixe	Hypothèse de variances égales	,035	,856	-2,547	10	,029*
Formation Entreprise aspect collectif	Hypothèse de variances égales	,854	,359	-2,079	55	,042*

Note : * : $p < 0{,}05$, ** : $p < 0{,}01$, *** : $p < 0{,}001$

Tableau 44 : Résultats significatifs obtenus par ANOVA relatives aux pratiques et stratégies d'intégration influençant le processus d'apprentissage de la SO

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test du KS sur la normalité des résidus				
Stratégies d'intégration	**D**	**Valeur de p**	**Z**	**Valeur de p**	**F**	**Valeur de p**	**Eta Carré**
Soutien des collègues	,338	,715	,831	,495	3,417	,040*	,109
Formation générale aspect temporel	,610	,611	,621	,835	4,039	,011*	,155

Note : * : $p < 0{,}05$, ** : $p < 0{,}01$, *** : $p < 0{,}001$

Effets des pratiques et stratégies d'intégration sur SO INTER :

Les résultats présentés dans les tableaux 45 et 46 illustrent les effets observés.

La présentation aux autres salariés a tendance à avoir plus d'effet lorsqu'elle est réalisée de manière informelle (*m* informelle = 67,66 *vs m* formelle = 61,58). Le test donne les résultats suivants : ($t(67) = 1,969$; $p = 0,053$). De plus, le soutien des salariés a plus d'impact quand il vient des collègues, il contribue à une meilleure perception de SO INTER ($F(2, 69) = 9,333$; $p < 0,001$). Cet effet global correspond à une mesure de $\eta^2 = 0,253$. Cette pratique d'accompagnement explique donc 25,3% des variations du score obtenu au questionnaire de mesure de SO INTER. En tenant compte des résultats obtenus au test de Bonferroni, nous pouvons noter qu'il existe une différence significative entre les effets du soutien perçu des collègues (*m* = 67,23) et celui du supérieur (*m* = 38,33) et entre ce dernier et celui d'autres collaborateurs dont la moyenne au SO INTER est de 70. Aussi et ce pour les formations en général, les résultats montrent que selon le moment où elles sont mises en place, l'effet sur le score obtenu au SO INTER est significativement différent ($F(3, 69) = 3,162$; $p < 0,05$). Le test de Bonferroni nous permet d'apprendre qu'il y a plus d'impact lorsqu'elles sont mises en place plus de six mois après l'embauche (*m* = 66,15) par rapport à leurs mises en place directement à l'embauche (*m* = 48,50). L'aspect temporel de la mise en place de pratiques de formation explique 12,7% ($\eta^2 = 0,127$) des variations du score obtenu au questionnaire de mesure de SO INTER. En outre, les formations au métier ont un impact sur le INTER SO (*m* présence = 66,62 *vs m* absence = 56,86) et cette différence est significative ($t(68) = -2,018$; $p < 0,05$). Enfin, les formations de découverte de l'entreprise ont tendance à avoir plus d'impact sur le SO INTER si elles sont réalisées spécifiquement pour l'intégration (*m* spécifique à l'intégration = 66,97 *vs m* communes à l'ensemble des salariés = 59,16). Le test T réalisé donne les résultats suivants ($t(54) = -1,924$; $p = 0,060$).

Tableau 45 : Résultats significatifs obtenus au Test T de Student concernant l'effet des pratiques d'intégration sur le processus d'intériorisation de la SO

		Test de Levene sur l'égalité des variances		**Test-t pour égalité des moyennes**		
Stratégies d'intégration		**F**	**Valeur de p**	**t**	**ddl**	**Valeur de p**
Présentation informelle des salariés	Hypothèse de variances égales	,211	,647	1,969	67	,053
Formation métier	Hypothèse de variances égales	,666	,417	-2,018	68	,048*
Formation Entreprise spécifique à l'intégration	Hypothèse de variances égales	,387	,537	-1,924	54	,060

Note : * : $p < 0,05$, ** : $p < 0,01$, *** : $p < 0,001$

Tableau 46 : Résultats significatifs obtenus par ANOVA relatives aux pratiques et stratégies d'intégration influençant le processus d'intériorisation de la SO

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test du KS sur la normalité des résidus				
Stratégies d'intégration	**D**	**Valeur de p**	**Z**	**Valeur de p**	**F**	**Valeur de p**	**Eta Carré**
Soutien des collègues	2,108	,131	,993	,277	9,333	,001***	,253
Formation générale aspect temporel	,938	,427	,999	,271	3,162	,030*	,127

Note : * : $p < 0,05$, ** : $p < 0,01$, *** : $p < 0,001$

Effets des pratiques et stratégies d'intégration sur la SO (score total) :

Les résultats concernant les effets des pratiques et des stratégies d'intégration sur le score total obtenu au questionnaire de mesure de la SO sont présentés dans les tableaux 47 et 48.

La présentation aux autres salariés a tendance à avoir plus d'effet lorsqu'elle est réalisée de manière informelle (*m* informelle = 138,67 *vs m* formelle = 129,20). Le test donne les résultats suivants : ($t(67) = 1,911$; $p = 0,060$). La visite des sites de l'entreprise a plus d'effet lorsqu'elle est réalisée au moins six mois après l'embauche (*m* 6 mois après = 145,75 *vs m* les 6 premiers mois = 116). Cette différence est significative ($t(11) = -2,630$; $p < 0,05$). De plus, le soutien des salariés a plus d'impact quand il vient des collègues, il contribue à une meilleure perception de la SO ($F(2, 69) = 7,363$; $p < 0,001$). Cet effet global correspond à une mesure de $\eta^2 = 0,211$. Cette pratique d'accompagnement explique donc 21,1% des

variations du score obtenu au questionnaire de mesure de SO. En tenant compte des résultats obtenus au test de Bonferroni, nous pouvons noter qu'il existe une différence significative entre les effets du soutien perçu des collègues (*m* = 138,58) et celui du supérieur (*m* = 97) et entre ce dernier et celui d'autres collaborateurs dont la moyenne au questionnaire de SO est de 141,71. Aussi et ce pour les formations en général, les résultats montrent que selon le moment où elles sont mises en place, l'effet sur le score obtenu au questionnaire de SO est significativement différent ($F(3, 69)= 3,868$; $p < 0,05$). Le test de Bonferroni nous permet de voir qu'il y a plus d'impact lorsqu'elles sont mises en place plus de six mois après l'embauche (*m* = 135,55) par rapport à leurs mises en place directement à l'embauche (*m* = 105). L'aspect temporel de la mise en place de pratiques de formation explique 15,1% (η^2 = 0,151) des variations du score obtenu au questionnaire de mesure de la SO. En outre, les formations au métier ont un impact sur la SO (*m* présence = 137,27 *vs m* absence = 120,14) et cette différence est significative ($t(68) = -2,225$; $p < 0,05$). Enfin, les formations de découverte de l'entreprise ont tendance à avoir un impact sur la SO si elles sont réalisées avec les autres salariés (*m* collectives = 136,38 *vs m* individuelles = 121,14). Le test T apporte les résultats suivants : $t(55) = -1,921$; $p = 0,060$.

Tableau 47 : Résultats significatifs obtenus au Test T de Student concernant l'effet des pratiques d'intégration sur la SO

		Test de Levene sur l'égalité des variances		**Test-t pour égalité des moyennes**		
Stratégies d'intégration		**F**	**Valeur de p**	**t**	**ddl**	**Valeur de p**
Présentation informelle des salariés	Hypothèse de variances égales	,273	,603	1,911	67	,060
Visite Entreprise après 6 mois	Hypothèse de variances inégales	5,878	,034	-2,630	11	,049*
Formation métier	Hypothèse de variances égales	,968	,329	-2,225	68	,029*
Formation Entreprise aspect collectif	Hypothèse de variances égales	1,171	,284	-1,921	55	,060

Note : * : $p < 0,05$, ** : $p < 0,01$, *** : $p< 0,001$

Tableau 48 : Résultats significatifs obtenus par ANOVA relatives aux pratiques et stratégies d'intégration influençant la SO

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test du KS sur la normalité des résidus				
Stratégies d'intégration	**D**	**Valeur de p**	**Z**	**Valeur de p**	**F**	**Valeur de p**	**Eta Carré**
Soutien des collègues	,531	,591	,896	,399	7,363	,001*	,211
Formation générale aspect temporel	,795	,501	,988	,283	3,868	,013*	,151

Note : * : $p < 0,05$, ** : $p < 0,01$, *** : $p < 0,001$

6.3.4.3. Interprétation et discussion des résultats relatifs à l'effet des pratiques d'intégration et de leurs stratégies de mises en œuvre sur la réussite de l'entrée organisationnelle

Nous proposons une discussion des résultats présentés préalablement. Aussi, il nous semble intéressant dans cette partie, de reprendre nos résultats descriptifs et de repérer si les pratiques d'intégration, identifiées comme efficaces dans le processus d'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés, sont celles qui sont décrites par les nouveaux embauchés (NE). C'est ce que nous abordons également dans les paragraphes suivants.

Effets des pratiques d'accueil sur les indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle

Nos résultats montrent que les pratiques d'accueil doivent être plutôt informelles et centrées sur les relations sociales. Effectivement, nous avons pu constater, par exemple, que la présentation aux autres salariés impacte positivement la SO et plus particulièrement le processus d'intériorisation de celle-ci si cette pratique est informelle. En outre, la visite des locaux a plus d'impact sur le DEC lorsqu'elle est réalisée par le supérieur direct. Il s'agit ici d'un agent socialisateur proche du nouvel embauché. Nous pouvons suggérer que cette pratique pourrait permettre d'initier un début de relation de confiance entre ces deux personnes dans la mesure où le supérieur hiérarchique est une personne clé qui assure dans bien des cas l'intégration du nouveau (Perrot, 2001). Notons également que la visite des sites de l'entreprise a un effet positif sur le DEC lorsqu'elle est informelle et réalisée avec l'ensemble des salariés. En outre, la visite des sites de l'entreprise doit avoir lieu après six mois d'embauche pour avoir un impact sur le DEC, le SO APP et la SO. Cela est cohérent

avec la littérature sur le sujet. En effet, à leur arrivée dans l'entreprise, les principales occupations des nouveaux ne tournent pas autour de la connaissance de l'entreprise, mais plutôt autour de l'apprentissage du contenu de son poste et de son intégration sociale au sein de son équipe de travail (Lacaze & Perrot, 2010).

Si nous reprenons les résultats descriptifs, nous pouvons voir que concernant la visite des locaux, elle est effectivement réalisée par le supérieur dans la plupart des cas (71,60%). Concernant la présentation des autres salariés, elle est en grande partie informelle (64,90% *vs* 35,10% formelle). Cependant, la visite des sites de l'entreprise impacte nos indicateurs lorsqu'elle est informelle et réalisée avec l'ensemble des salariés, alors que, dans les faits, elle est informelle qu'une fois sur deux et elle est davantage spécifique à l'intégration plutôt que commune à l'ensemble des salariés (70,8% *vs* 29,2%). Enfin, nous avons vu qu'il était pertinent de faire visiter les sites de l'entreprise au moins six mois après l'embauche. Nous avons pu identifier que dans les faits, cela est réalisé pour les NE interrogés dans 75% des cas.

Effets des pratiques d'accompagnement sur les indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle

Les résultats concernant les pratiques d'accompagnement soulèvent l'importance du soutien des salariés dans le processus de réussite de l'entrée organisationnelle. En effet, lorsqu'il est perçu, il a un effet sur le DEC et quand celui-ci provient des collègues, il impacte favorablement la SO et ses deux processus d'apprentissage et d'intériorisation des normes et des valeurs du travail, de l'équipe de travail et de l'organisation. Pour Kram et Isabella (1985), les relations interpersonnelles sont facilitées lorsque les individus n'ont pas de rapport hiérarchique. Pour ces auteurs, cela contribue à créer un meilleur soutien réciproque et apporte aux nouveaux ce que House (1981) nomme le "support social" et qu'il définit comme un soutien émotionnel, évaluatif et informationnel. A l'instar des travaux de Reichers (1987) et ceux de Lacaze et Perrot (2010), nous constatons à nouveau l'importance des relations sociales en phase d'intégration. En effet, c'est au contact d'autres membres de l'organisation (collègues, supérieur, etc.) que l'individu apprend son métier et devient efficace (Ostroff & Koslowski, 1992). Nous notons également que c'est un parrainage planifié et prescrit à l'avance qui a un effet sur le SO APP. Relativement à l'étude de Schrodt et *al.* (2003), nous supposons que le parrainage peut être vu comme une aide technique dans l'apprentissage du métier. Cela serait plus rassurant pour le nouveau si cela se présentait de manière formelle et

permettrait de réduire le stress éventuel (Taormina & Law, 2000). Cependant, *a contrario*, nos résultats montrent que ce sont les pratiques d'accompagnement informelles et variables selon les NE qui favorisent un DEC positif. Ce qui va dans le sens des travaux montrant que c'est au sein de groupes informels que l'on retrouve les individus les plus disposés à la transmission de savoirs sur le métier, les normes de groupe, etc. (Lejeune, 2013).

En reprenant les résultats descriptifs pour comparer les pratiques qui ont des effets sur la réussite de l'entrée organisationnelle et celles qui sont utilisées, nous constatons que le soutien des salariés est décrit dans plus de 90% des cas. Cependant, nous notons que le parrainage n'est que dans la moitié des cas vécu comme une pratique fixe (prescrit à l'avance) alors que selon nos résultats les entreprises gagneraient à mettre en place ce type de stratégies. Enfin, de manière générale, nos résultats montrent qu'il serait pertinent d'opter pour des pratiques d'accompagnement plutôt informelles (ce qui n'est le cas que dans 33,30% des cas) et variables, c'est-à-dire adapté aux nouveaux embauchés et à leurs différences dans leur processus d'intégration.

Effets des pratiques de formation sur les indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle

Les formations mises en place pour les nouveaux ont également un rôle à jouer. Elles ont plus d'impact lorsqu'elles n'ont pas lieu directement à l'embauche. Nous suggérons que le NE a besoin de prendre quelques repères sur son nouveau poste de travail avant d'intégrer immédiatement un parcours formatif. La présence de formation plus technique destinée à acquérir ou développer des compétences sur son poste a un effet sur le processus d'intériorisation de la SO et sur la SO de manière générale. En outre, les formations visant à découvrir les fondamentaux de l'entreprise ont un impact sur nos indicateurs et particulièrement sur le DEC et le SO INTER quand elles sont spécifiques à l'intégration, sur le DEC, le SO APP et la SO lorsqu'elles sont réalisées de manière collective en regroupant l'ensemble des nouveaux embauchés. Ces programmes de formation, en donnant différentes informations sur les aspects techniques du poste, mais aussi sur l'organisation de manière plus large, permettent aux nouveaux embauchés d'acquérir plus de connaissances sur le métier et l'entreprise, mais aussi de se constituer des réseaux de relations grâce aux situations d'interactions qu'elles favorisent (Feldman, 1989 ; Perrot et *al.*, 2005 ; Saks & Ashforth, 1997). En outre, de manière générale, les formations au métier doivent être réalisées en

interne. Cela suppose qu'au-delà de l'apprentissage des règles du métier, peuvent se développer des tissus relationnels favorisant l'intégration sociale du salarié (Perrot et *al.*, 2005).

En nous référant à nos résultats descriptifs, nous pouvons identifier que les pratiques de formation efficaces se révèlent être celles majoritairement utilisées par les entreprises. En d'autres termes, il s'agit donc des formations au métier et des formations de découverte de l'entreprise. Ces dernières devront donc être davantage collectives et spécifiques à l'intégration.

Effets des pratiques d'évaluation sur les indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle

Enfin, en ce qui concerne les pratiques d'évaluation de l'intégration, un contenu mixte intégrant les aspects du métier, les aspects organisationnels et sociaux favorise un DEC positif. Cependant, nous n'observons pas d'impact sur la SO, peut être car l'évaluation est plutôt rattachée pour la plupart des salariés, à l'évaluation des objectifs à atteindre plutôt qu'à leur intégration même.

Nos résultats descriptifs nous amènent au constat que le contenu de l'évaluation de l'intégration est bien mixte. Cependant, dans 35,70% des cas, les NE interrogés évoquaient un contenu strictement technique relatif à l'évaluation de la maîtrise de son poste.

Les résultats obtenus permettent de confirmer l'hypothèse H3 selon laquelle Les pratiques d'intégration et leurs stratégies de mise en œuvre ont une influence significative sur le DEC et la SO.

7. Discussion générale de l'étude

Dans cette dernière partie, nous faisons un rappel des objectifs qui ont guidé notre étude. Aussi, nous en rappelons le contexte d'investigation et de traitement des données. Nous reprenons par la suite les éléments clefs de discussion quant aux résultats obtenus. Les limites et les apports de l'étude sont évoqués pour clôturer ce chapitre.

7.1. Rappel des objectifs et du contexte de l’étude

Trois objectifs principaux ont guidé cette présente étude. Le premier visait à décrire les pratiques de recrutement socialisantes au regard des informations qu'elles permettent de transmettre (approche exploratoire). Le second avait pour but de décrire les pratiques d'intégration, leurs stratégies de mise en œuvre par les entreprises et les représentations de la notion d'intégration des salariés et des recruteurs (approche exploratoire). Enfin, le dernier objectif de cette étude (analyse de causalité) était d’analyser les liens existants entre, d'une part, les pratiques de recrutement et d'intégration et leurs mises en œuvre et, d'autre part, la réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés à travers trois indicateurs : le sentiment de justice procédurale à l’égard du recrutement (SJP), le décalage entre attentes avant l’embauche et réalités professionnelles rencontrées après l’embauche (DEC), ainsi que la socialisation organisationnelle perçue par les NE (SO).

L’étude a été réalisée auprès de 21 RH et 77 NE par le biais d’entretiens individuels. Les 77 NE ont également rempli un questionnaire. Les entretiens ont été analysés par le biais d’une analyse de contenu thématique. Les analyses statistiques ont ensuite été menées à l’aide du logiciel de traitement de données SPSS Version 17.

7.2. Les principaux apports de l'étude

7.2.1. Les informations socialisantes transmises durant le processus de recrutement

Notre étude a permis de mettre en avant les pratiques de recrutement socialisantes par le biais des informations qu'elles permettent de transmettre sur le poste et sur l'entreprise. Celles-ci sont indiquées dans le tableau 49.

Cependant, nous avons noté que dans le cas des canaux de recrutement, les informations les plus réalistes sont celles qui sont apportées de manière informelle par des sources internes à l'entreprise ou par le réseau personnel plus largement. Nous l'avons déjà évoqué, cela suppose pour les candidats de pouvoir développer un réseau personnel et professionnel, ce qui correspond à une forme de discrimination selon Amadieu (2013). L'auteur donne l'exemple des personnes issues de classes sociales aisées qui développent

grâce à leurs parents et amis de leurs parents un réseau plus élargi de connaissance. Bien que la littérature sur cette question montre que les canaux informels favorisent une meilleure socialisation (Wanous, 1992), il nous semble que pour pallier ses disparités quant aux informations socialisantes transmises durant le recrutement, il serait opportun de réajuster l'offre d'emploi diffusée dans les canaux formels. Nous avons noté que peu d'informations étaient diffusées sur l'entreprise. Cela pourrait notamment être amélioré. Enfin, concernant les informations apportées dans le cadre de l'entretien de recrutement, elles concernent surtout les avantages de l'entreprise et les inconvénients du poste. Nous supposons que les recruteurs veulent éviter les désillusions sur le poste et donner une bonne image de l'entreprise. Cependant, comme nous l'avons déjà évoqué, les entreprises doivent rester vigilantes à ne pas générer uniquement de la motivation extrinsèque, qui, sur le long terme, ne serait favorable ni au salarié qui pourrait décider de quitter l'entreprise, ni à l'entreprise qui perdrait un salarié.

Tableau 49 : Les informations socialisantes transmises durant le processus de recrutement

Recherche de candidats		**Entretien de recrutement**
Canaux de recrutement	**Offres d'emploi**	
Utilisation de canaux formels tels qu'internet (risque d'avoir des informations visant uniquement à séduire et attirer les candidats potentiels) et de canaux informels tels que les candidatures spontanées, le réseau personnel, et la cooptation (informations plus réalistes sur le contexte d'emploi)	Mise en avant d'informations sur le poste (contenu, missions) et sur le candidat idéal recherché (qualités, niveau d'études, expérience) au détriment d'informations sur l'entreprise (présentation, histoire, valeurs)	Mise en avant d'informations sur les avantages de l'entreprise (avantages sociaux, possibilité d'évolution) et les inconvénients du poste (conditions de travail) au détriment des inconvénients de l'entreprise (mobilité, système de rémunération, climat social) et des avantages liés au poste (contenu)

7.2.2. Les pratiques et les stratégies d'intégration et les représentations de la notion d'intégration

Notre étude nous a permis de décrire les pratiques d'intégration des entreprises ainsi que leur stratégie de mises en œuvre. Celles-ci sont présentées dans le tableau 50.

Grâce aux entretiens menés avec les RH et les nouveaux embauchés, nous avons pu dégager quatre grands types de pratiques d'intégration : l'accueil, l'accompagnement, la formation et le suivi, et l'évaluation de l'intégration. Aussi, notre étude a permis de mieux comprendre comment sont mises en place ces pratiques d'intégration dans les entreprises. Nous avons noté que ces stratégies de mises en œuvre peuvent être différentes selon les

pratiques. Ces résultats vont dans le sens des travaux de Perrot et Roussel (2009) pour qui il est important de pouvoir différencier pratiques et stratégies d'intégration. Nos travaux permettent donc d'apporter des éléments théoriques nouveaux décrivant la nature même de chaque pratique. En outre, d'un point de vue appliqué, ils peuvent constituer des pistes de réflexion pour les recruteurs et les employeurs quant aux diverses possibilités de mise en œuvre des pratiques d'intégration. Ces éléments peuvent également être pris en compte dans des dispositifs de formation à destination des professionnels du recrutement.

Tableau 50 : Les pratiques d'intégration et leurs stratégies de mise en œuvre

Les pratiques d'intégration	
Les pratiques d'accueil	Accueil physique
	Présentation aux autres membres de l'entreprise
	Visite des locaux
	Organisation d'un évènement de bienvenue
	Livret d'intégration
	Visite des sites de l'entreprise
Les pratiques d'accompagnement	Soutien des salariés
	Travail en binôme
	Parcours de rendez-vous
	Parrainage
Les pratiques de formation	Formation au métier
	Formation découverte de l'entreprise
Les pratiques de suivi et d'évaluation de l'intégration	Suivi et évaluation de l'intégration
Les stratégies de mise en œuvre	Aspect temporel
	Aspect séquentiel ou non
	Individuelle vs collective
	Formelle vs informelle
	Fixe ou variable
	Disjointe ou en série
	Spécifique à l'intégration ou commun à l'ensemble des salariés

Cette première étude a permis également de dégager des points communs et des différences dans les représentations des RH et des nouveaux embauchés (NE) quant aux questions relatives à la notion d'intégration. Ces points de vue sont présentés dans le tableau récapitulatif 51.

Les résultats vont dans le sens des travaux de D'Andria (1995) et confirment le fait qu'un même fait, un même élément peut être perçu différemment selon les recrutés et les RH.

En termes appliqués, ces éléments suggèrent qu'il serait important de prendre en considération les attentes du salarié quant aux questions portant sur son intégration. En ce sens, nous pensons que les recruteurs ou les employeurs auraient un intérêt à adapter les programmes d'intégration, non seulement en fonction de leur contexte organisationnel, mais aussi à travers les besoins et représentations des nouveaux embauchés, voire même à le co-construire avec eux.

Tableau 51 : Les points communs et les divergences dans les représentations des RH et des nouveaux embauchés concernant la notion d'intégration

Thèmes	Points communs	Divergences
Définition de l'intégration	Elle est liée à trois éléments : maîtrise du poste	Les RH placent le rapport à l'entreprise en premier alors que les NE placent le rapport au travail.
Facteurs facilitant l'intégration en dehors des pratiques d'intégration	Importance aux relations interpersonnelles	Les RH mettent en avant la communication interne au sein de l'entreprise et l'image de celle-ci alors que les NE évoquent les manifestations extra-professionnelles.
Freins à l'intégration	Manque de disponibilités et de volonté des acteurs de l'intégration	Les RH évoquent ensuite le volume de recrutement trop faible qui empêche de mettre en place d'importantes procédures d'intégrations communes à l'ensemble des NE. Les NE relatent le manque de communication dans les services.
Conséquences perçues d'une bonne intégration	Elles concernent le rapport à l'entreprise (engagement du salarié), le rapport au poste (maîtrise, efficacité, motivation) et le rapport avec les autres collègues (climat de travail favorable)	Les recruteurs mettent davantage en avant le rapport à l'entreprise (comprendre le fonctionnement de l'entreprise, se sentir reconnu et membre, être engagé envers l'entreprise, etc.) alors que les NE placent en priorité et comme première conséquence le bien être au travail.

7.2.3. Les pratiques de recrutement et d'intégration efficaces sur la réussite du processus d'entrée organisationnelle

Cette étude a mis en avant les effets des pratiques de recrutement socialisantes et celles d'intégration sur la réussite de l'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation.

Par souci de concision et dans la mesure où nous avons déjà discuté de ces résultats précédemment, nous apportons une synthèse dans le tableau 52 permettant de récapituler les pratiques de recrutement et d'intégration les plus socialisantes et efficaces.

Tableau 52 : Les pratiques de recrutement et d'intégration favorisant la réussite du processus d'entrée dans l'organisation

Les pratiques de recrutement efficaces	Accès et clarté de l'information reçue sur le poste et le contexte d'emploi
Les pratiques d'intégration efficaces	
Les pratiques d'accueil efficaces	Présentation aux autres salariés informelle
	Organisation d'un évènement de bienvenue avec l'ensemble des nouveaux embauchés
	Visite des locaux par le supérieur plutôt que par le DRH ou une autre personne
	Visite des sites de l'entreprise informelle, commune à l'ensemble des nouveaux embauchés, 6 mois après l'embauche
Les pratiques d'accompagnement efficaces	Soutien des autres salariés (surtout les collègues)
	Pratiques communes à l'ensemble des nouveaux embauchés
	Pratiques d'accompagnement informelles
	Parrainage : étapes fixes et planifiées à l'avance
Les pratiques de formation efficaces	Formations collectives
	Formations différées de l'embauche
	Formation au métier en interne
	Formations liées à la découverte de l'entreprise spécifiques à l'intégration et collectives
Les pratiques de suivi et d'évaluation de l'intégration	Contenu de l'évaluation mixte intégrant les aspects du métier, les aspects organisationnels et sociaux plutôt qu'un contenu purement technique abordant uniquement les aspects du métier

D'un point de vue théorique, nos résultats affinent ceux déjà obtenus dans la littérature sur ce même sujet dans le sens où nous prenons en compte, d'une part, l'effet des pratiques d'intégration et d'autre part, l'influence des stratégies de mises en œuvre de ces pratiques par les entreprises sur le processus d'entrée.

D'un point de vue appliqué, nos travaux permettent d'apporter des connaissances sur l'efficacité de certaines pratiques de recrutement et d'intégration aux professionnels du recrutement et aux employeurs. Ces éléments peuvent constituer une source d'inspiration pour élaborer des plans d'actions concrets concernant l'accueil et l'intégration des nouveaux embauchés. En outre, nos résultats pourraient permettre de compléter des sessions de formations à destination des professionnels du recrutement ou des managers directement impliqués dans le processus d'intégration de leurs subordonnés.

7.3. Les limites de l'étude et les perspectives de recherche futures

Afin d'établir des perspectives de recherche futures dans la continuité de ces premiers travaux, nous souhaitons poser les limites de notre travail.

La première concerne l'aspect transversal de la recherche alors que pour étudier le processus de socialisation, qui, par nature, est un processus dynamique évoluant dans le temps, il aurait été plus opportun de **mener une recherche longitudinale**. Dans des perspectives de recherche ultérieures, nous envisageons différents temps de mesure afin d'identifier plus finement la trajectoire évolutive liée à l'entrée organisationnelle. Aussi, dans la mesure où l'apprentissage et l'intériorisation des normes et des valeurs relatives aux différents domaines de socialisation n'évoluent pas nécessairement au même rythme et peuvent même connaître des retours en arrière, il semble intéressant de mettre en place une **méthodologie de type "journal de bord"** (Reis & Wheeler, 1991). Cette méthode consisterait à faire remplir aux nouveaux embauchés un journal de bord mentionnant ses impressions jour après jour. Ces deux types d'approches, par questionnaire à différents temps de mesure et par observation au travers d'un journal de bord, permettraient d'affiner nos connaissances sur le processus d'entrée organisationnelle des NE

Une autre limite méthodologique de cette étude est la méthode de recueil des données concernant l'analyse des liens entre les pratiques et tactiques de socialisation organisationnelles et les indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle. Nous avons eu recours à des mesures auto-rapportées afin de ne pas alourdir le protocole de recherche. Selon Sackett et Larson (1990), ce type de questionnaire auto-évalué est le plus approprié dans cette situation car les construits que nous étudions renvoient à des processus psychologiques internes (SJP, DEC et SO). En effet, ceux-ci sont mieux évalués par la personne qui en fait l'expérience. Cependant, **avoir recours à de l'hétéro-évaluation de la réussite de l'entrée organisationnelle** en interrogeant le supérieur hiérarchique ou les collègues permettrait d'obtenir des informations supplémentaires, qui associées à celles du NE, nous donneraient une vision plus large et plus riche de l'entrée organisationnelle.

Aussi, une limite importante concerne les échantillons interrogés. Nous pensons qu'il serait pertinent de reproduire l'étude sur un nombre plus conséquent de recruteurs. En outre, les 77 salariés interviewés, bien qu'ayant des statuts différents et étant issus de secteurs

d’activités variés, constituent un échantillon trop faible. En effet, lorsque nous avons souhaité comparer les effets de certaines stratégies d’intégration sur la réussite de l’entrée organisationnelle, nous n’avons pu le faire par manque d’individus par catégories. Afin d’illustrer ce problème, voici un exemple : les NE déclarent avoir suivi des formations au métier proposant des méthodes pédagogiques actives dans 4,3% des cas (soit N = 3), des méthodes pédagogiques passives dans 78,4% des cas (soit N = 54) et des méthodes mixtes pour 17,4% d’entre eux (soit N = 12). A la lecture de cet énoncé, nous pouvons remarquer que les groupes sont déséquilibrés en termes d’effectif et un comporte moins de 5 personnes. Il est alors impossible de faire des analyses de variance (ANOVA) sur ces groupes. Ce cas de figure n’est pas unique. De nombreuses autres investigations n’ont pu se faire par la faute des effectifs trop minces. C’est pourquoi nous pensons qu’il serait intéressant de pouvoir **reproduire cette étude sur un panel de nouveaux embauchés plus conséquent**, et ce, d’autant plus que nous avons déjà identifié les pratiques et les stratégies d’intégration. La recherche future que nous pourrions mener se focaliserait alors uniquement sur l’étude des liens entre pratiques et stratégies d’intégration et des indicateurs de réussite de l’entrée organisationnelle. En outre, il serait intéressant de **réitérer cette étude sur une population de nouveaux embauchés plus spécifiques,** afin d'identifier si nous retrouverions les mêmes liens que dans notre étude (*eg.* Intégration sur un poste atypique au regard du sexe, intégration de personnes handicapées psychiques ou mentales).

De plus, au niveau du traitement des données, nous pensons qu’il aurait été approprié d’évaluer des effets d’interactions des pratiques de recrutement et des pratiques d'intégration sur nos variables dépendantes. En effet, leurs **effets combinés** pourraient expliquer la variation des scores obtenus aux questionnaires évaluant les indicateurs de réussite de l’entrée organisationnelle.

Enfin, nous pensons que le choix des indicateurs de réussite de l’entrée organisationnelle pourrait être élargi. Nous avons opté pour le sentiment de justice procédurale à l’égard du recrutement, pour le décalage entre les attentes avant l’embauche et la réalité professionnelle rencontrée et enfin pour l’auto-évaluation de la socialisation organisationnelle. Nous aurions pu également identifier les relations entre les pratiques de recrutement et d'intégration, d'une part, et d'autre part, des indicateurs de réussite de l’entrée organisationnelle identifiés dans notre partie théorique, comme **le bien-être et certaines attitudes à l'égard du travail et de l'organisation telles que l’implication**

organisationnelle (*eg.* dans sa dimension affective), **la satisfaction au travail ou encore l'intention de rester dans l'entreprise**.

Pour résumer ces différentes propositions de recherche, il conviendrait alors, afin de dégager un modèle complet multifactoriel permettant d'évaluer la réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés, de : 1) procéder à une étude longitudinale sur un échantillon plus important de nouveaux embauchés et sur des échantillons de nouveaux plus spécifiques (*eg.* milieu atypique au regard du sexe, personnes handicapées) ; 2) intégrer des mesures hétéro-évaluées de la réussite de l'entrée (par le supérieur hiérarchique) ; 3) prendre en compte les effets d'interaction des pratiques de recrutement et d'intégration ; et 4) d'élargir nos indicateurs choisis (*eg.* bien être, implication affective à l'égard de l'organisation, satisfaction au travail, intention de rester dans l'entreprise).

Chapitre 2 : Étude 2 : Approches conceptuelles et méthodologiques de la qualité de vie au travail

1. Objectifs et hypothèses de l'étude

1.1. Objectifs de l'étude

Dans le cadre de notre référencement théorique sur le sujet de la qualité de vie au travail (QVT), nous avons repéré un manque de consensus quant à la définition de ce concept. Cela génère des difficultés opérationnelles lorsqu'il s'agit de l'évaluer. Cependant, les auteurs s'accordent sur son caractère subjectif et multidimensionnel (aspects liés au travail, aux relations interpersonnelles et organisationnelles).

Dans le cadre de notre recherche, il est important de pouvoir évaluer la perception de QVT, car celle-ci impacte de manière directe certains indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés tels que le bien-être et des attitudes favorables à l'égard du travail et de l'organisation (satisfaction au travail, implication organisationnelle et intention de rester dans l'entreprise) (Burakova & Leduc, 2014 ; Grosjean, 2005).

Comme présenté dans notre partie théorique, il existe de nombreux modèles de QVT sur la base desquels nous pouvons proposer une démarche d'investigation visant à dégager les principaux composants de la QVT pour en construire un outil d'évaluation. En outre, dans le cadre de notre dernière étude, cela nous permettra d'apprécier la perception de QVT des nouveaux embauchés.

Deux objectifs guident alors cette étude :

1. Identifier les principaux composants de la QVT.

2. Créer et valider un outil de mesure permettant d'évaluer la perception de QVT (au regard des composants identifiés préalablement et des postulats de base : subjectivité et multi-dimensionnalité).

1.2. Hypothèses

Concernant le premier objectif, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 : Les principaux composants de la QVT s'organisent de manière dimensionnelle.

Pour le second objectif, dans une optique de validation d'outil, nous proposons les hypothèses de travail suivantes (*cf.* figure 13) :

H2 : Il existe plusieurs variables latentes au construit "qualité de vie au travail".

H3 : Les variables latentes reliées à la QVT sont associées significativement et positivement à d'autres construits tels que la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de rester dans l'entreprise.

H3.1 : Les variables latentes reliées à la QVT sont associées significativement et positivement à la satisfaction au travail.

H3.2 : Les variables latentes reliées à la QVT sont associées significativement et positivement à l'implication organisationnelle.

H3.3 : Les variables latentes reliées à la QVT sont associées significativement et positivement à l'intention de rester dans l'entreprise.

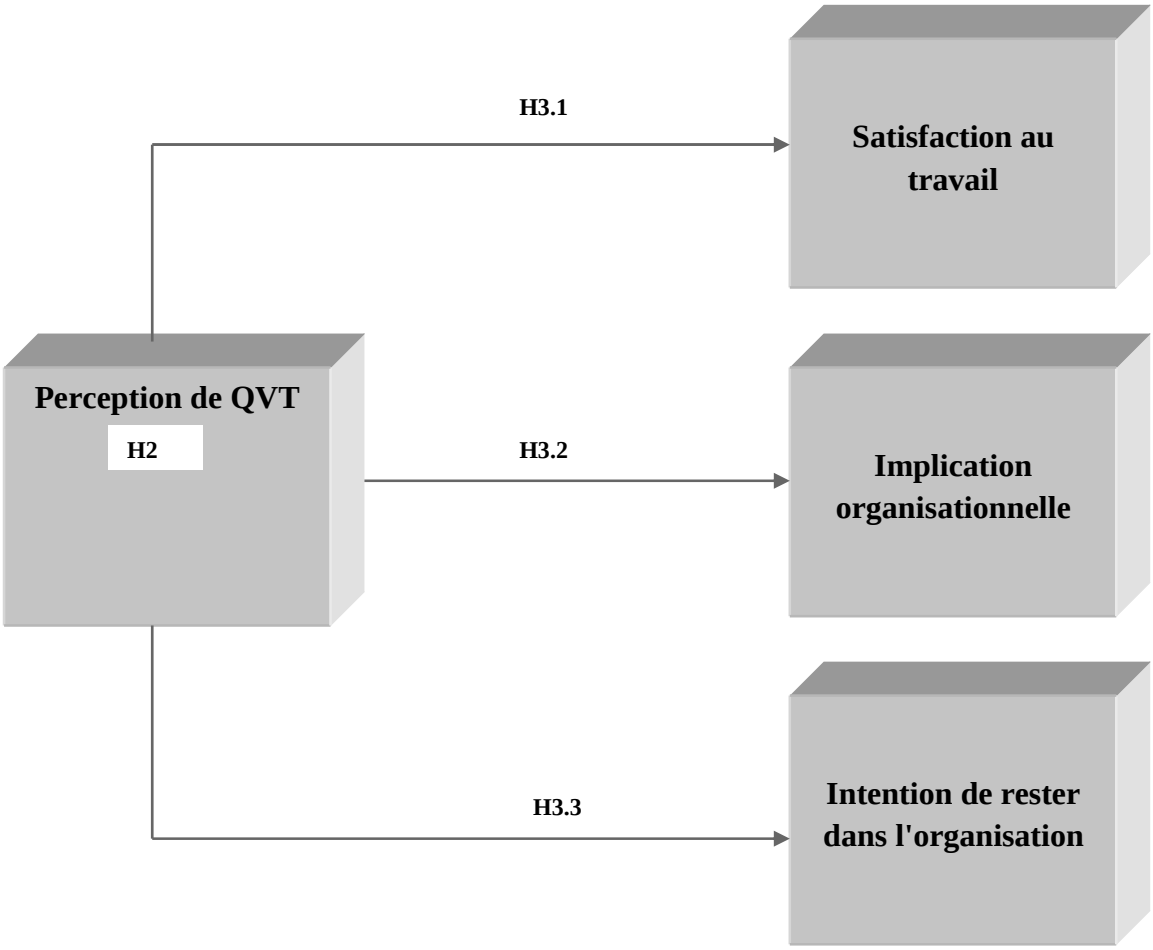


Figure 13 : Modèle d'analyse proposé (étude 2)

2. Identification des principaux composants de la qualité de vie au travail

2.1. Procédure

Lorsque nous souhaitons créer et valider un outil de mesure, il est nécessaire d'assurer la validité de construit de celui-ci. Ce type de validité vise *"à assurer l'existence du construit mesuré et à en éclairer la signification"* (Dickes et *al.*, 1994, p. 56). Cette première partie constitue donc une étape charnière puisqu'elle vise à identifier les principaux composants de la qualité de vie au travail. Nous nous appuierons sur ceux-ci pour construire, ultérieurement, notre outil d'évaluation.

Nous avons alors procédé à une analyse de la littérature sur le sujet et, plus particulièrement, sur 16 modèles construits entre 1975 et 2013 (ANACT, 2007 ; Dupuis et *al.*, 2009 ; Elis & Pompili, 2002 ; Elizur & Shye, 1990 ; repris par Delmas, Escobar & Duquette,

2001 ; Greenan, Kalugina & Walkowiak, 2013 ; Grosjean, 2005 ; Huang, Lawler & Lei, 2007 ; Kelloway & Day, 2005 ; Kohl & Schooler, 1982 ; Mirvis & Lawler, 1984 ; Morin, 2001 **;** Murphy, Greco & Hunter, 2005 ;Sirgy, Efraty, Siegel & Lee, 2001 ; Taylor, 1979 ; Turcotte, 1988 ; Walton, 1975). Les modèles sont détaillés dans notre partie théorique. Ceux-ci sont tous composés de différentes dimensions. C'est pourquoi nous les avons choisis pour procéder à une analyse thématique des composants les plus fréquemment cités. Cette méthode, définie par Bardin (2003), est expliquée dans l'étude 1.

Afin de procéder à cette analyse, nous nous sommes basés sur le modèle de Dupuis et *al.* (2009), le plus complet à notre connaissance. Nous avons alors conservé dans un premier temps, les dimensions telles que définies et nommées par ces auteurs et nous avons observé la fréquence avec laquelle celles-ci étaient énoncées dans les autres modèles de QVT repérés pour l'étude. A partir de ce travail, nous avons pu évaluer les dimensions et les sous-dimensions les plus fréquemment citées dans les différents modèles de QVT recensés. Pour rappel, au sein du modèle de Dupuis et *al.* (2009), la QVT se retrouve dans 34 domaines de vie au travail (ou sous-dimensions), regroupés en huit dimensions complémentaires (*cf.* partie théorique). Dans un second temps, afin de nous adapter à tous les éléments recueillis dans les différents modèles, nous avons soumis certaines sous-dimensions et dimensions à une re-catégorisation ou à une nouvelle appellation. Nous avons également regroupé certaines sous-dimensions qui évaluaient des éléments fortement ressemblants. Enfin, pour définir les principaux composants de la QVT, nous avons choisi de retenir les sous-dimensions qui apparaissent de manière plus fréquente (dans plus de 25% des cas) dans l'ensemble des modèles de QVT étudiés. Les modèles de QVT sont présentés en annexe (*cf.* annexe B.1).

2.2. Résultats

2.2.1. Rappel de l'hypothèse de travail H1

H1 : Les principaux composants de la QVT s'organisent de manière dimensionnelle.

2.2.2. Résultats relatifs à l'hypothèse H1

2.2.2.1. Les composants de la QVT

- **Les composants de la QVT classés par dimension**

Le tableau 53 présente les huit dimensions, les sous-dimensions et la fréquence d'apparition de chacune des dimensions dans l'ensemble des modèles étudiés.

En première position, les dimensions les plus citées dans les modèles sont le **"climat avec le supérieur"** et **"les facteurs qui influencent l'appréciation de la tâche"** (81,25%). En deuxième position (68,75%), nous repérons **"les caractéristiques de l'environnement physique"**, le **"climat avec les collègues"** et le **"cheminement professionnel".** Troisièmement, nous retrouvons dans 56,25% des modèles, des éléments liés aux **"horaires de travail"**. En quatrième position, nous trouvons dans 50% des cas la question de la **"rémunération"**. Et enfin, dans 43,75% des modèles, nous identifions des questions relatives au **"support offert à l'employé".**

- **Les composants de la QVT classés par sous-dimension**

Le tableau 54 présente les sous-dimensions repérées et les dimensions de référence auxquelles elles appartiennent. Nous identifions également dans ce tableau la fréquence d'apparition en % de chacune des sous-dimensions repérées.

Tableau 53 : Fréquence d'apparition en % des composants de QVT classés par dimension

Les dimensions de la QVT	Les sous-dimensions de la QVT	FA en %	Modèles de référence
Climat avec le supérieur	Relations avec le supérieur, les employés, l'employeur /Commentaires et évaluation / Communication de l'information	81,25	ANACT, 2007 ; Dupuis et *al.*, 2009 ; Elis et Pompili, 2002 ; Elizur et Shye, 1990 ; repris par Delmas et *al.*, 2001 **;** Grosjean, 2005 ; Huang et *al.*, 2007 ; Kelloway et Day, 2005 ; Kohl et Schooler, 1982 **;** Murphy, Greco et Hunter, 2005 **;** Sirgy et *al.*, 2001 ; Taylor, 1979; Turcotte, 1988 ; Walton, 1975
Facteurs qui influencent l'appréciation de la tâche	Efficacité au travail / Temps imparti pour les tâches / Correspondance compétences et travail / Autonomie / Diversité des tâches / Charge émotive / Exigences physiques / Participation aux décisions / Clarté de rôle	81,25	ANACT, 2007 ; Dupuis et *al*., 2009 ; Elis et Pompili, 2002 ; Greenan et *al.*, 2013 ; Huang et *al.*, 2007 ; Kelloway et Day, 2005 ; Kohl et Schooler, 1982 ; Morin, 2001 **;** Murphy, Greco et Hunter, 2005 ; Sirgy et *al.*, 2001 ; Taylor, 1979; Turcotte, 1988 ; Walton, 1975
Caractéristiques de l'environnement physique	Lieu de travail / Équipements et outillage	68,75	ANACT, 2007 ; Dupuis et *al.*, 2009 ; Elis et Pompili, 2002 ; Greenan et *al.*, 2013**;** Grosjean, 2005 ; Kohl et Schooler, 1982 ; Mirvis et Lawler, 1984 ; Morin, 2001 **;** Sirgy et *al.*, 2001 ; Turcotte, 1988 ; Walton, 1975
Climat avec les collègues	Sentiment d'appartenance / Climat de travail / Relations avec les pairs au travail / Conflit de rôle	68,75	Dupuis et *al.*, 2009 ; Elis et Pompili, 2002 ; Elizur et Shye, 1990 ; repris par Delmas et *al.*, 2001 **;** Grosjean, 2005 ; Kelloway et Day, 2005 ; Kohl et Schooler, 1982 **;** Murphy, Greco et Hunter, 2005 ; Sirgy et *al.*, 2001 ; Taylor, 1979; Turcotte, 1988 ; Walton, 1975
Cheminement professionnel	Possibilité d'avancement / Mutation / Possibilité de perfectionnement	68,75	ANACT, 2007 ; Dupuis et *al.*, 2009 ; Elis et Pompili, 2002 ; Greenan et *al.*, 2013**;** Grosjean, 2005 ; Kelloway et Day, 2005 ; Mirvis et Lawler, 1984 ; Murphy, Greco et Hunter, 2005 , Sirgy et *al.*, 2001 ; Turcotte, 1988 ; Walton, 1975
Horaires de travail	Horaires de travail / Horaires variables / Absences pour raisons familiales	56,25	ANACT, 2007 ; Dupuis et *al.*, 2009 ; Elis et Pompili, 2002 ; Grosjean, 2005 ; Huang et *al.*, 2007 ; Kelloway et Day, 2005 ; Kohl et Schooler, 1982 ; Morin, 2001 ; Walton, 1975
Rémunération	Revenu / Avantages sociaux / Sécurité du revenu	50	Dupuis et *al.*, 2009 ; Grosjean, 2005 ; Kelloway et Day, 2005 ; Kohl et Schooler, 1982 ; Mirvis et Lawler, 1984 ; Sirgy et *al.*, 2001 ; Taylor, 1979; Walton, 1975
Support offert à l'employé	Prise en charge des absences / Répartition de la tâche / Facilités (garderie, restaurant, transport, etc.) / Relation avec les syndicats / Ressources d'aide aux employés	43,75	ANACT, 2007 ; Dupuis et *al.*, 2009 ; Huang et *al.*, 2007 ; Kelloway et Day, 2005 ; Kohl et Schooler, 1982 ; Murphy, Greco et Hunter, 2005 ; Turcotte, 1988

Note : FA signifie fréquence d'apparition

Tableau 54 : Fréquence d'apparition en % des composants de QVT classés par sous-dimension

Les composants de QVT classés par sous-dimension	Dimensions de référence	FA en %
Relations avec le supérieur	Climat avec le supérieur	68,75
Autonomie	Appréciation de la tâche	68,75
Possibilité de perfectionnement au travail	Cheminement professionnel	62,50
Lieu de travail	Caractéristiques environnement	62,50
Commentaires des supérieurs faits sur le travail	Climat avec le supérieur	62,50
Relations avec les pairs au travail	Climat avec les collègues	62,50
Relations avec l'employeur ou la direction	Climat avec le supérieur	56,25
Horaires de travail	Horaires de travail	56,25
Diversité des tâches de travail	Appréciation de la tâche	50
Participation aux décisions	Appréciation de la tâche	50
Sentiment d'appartenance	Climat avec les collègues	50
Possibilité d'avancement	Cheminement professionnel	50
Horaires variables	Horaires de travail	50
Communication de l'information	Climat avec le supérieur	43,75
Correspondance compétences et travail	Appréciation de la tâche	43,75
Exigences physiques	Appréciation de la tâche	43,75
Clarté du rôle	Appréciation de la tâche	43,75
Sécurité du revenu	Rémunération	43,75
Relations avec ses employés	Climat avec le supérieur	37,50
Temps pour les tâches	Appréciation de la tâche	37,50
Équipements et outillage	Caractéristiques environnement	37,50
Climat de travail	Climat avec les collègues	37,50
Absence pour raisons familiales	Horaires de travail	37,50
Répartition de la tâche	Support offert à l'employé	37,50
Revenu	Rémunération	31,25
Exigences psychologiques	*Aucune*	25
Conflit de rôle	Climat avec les collègues	18,75
Mutation	Cheminement professionnel	18,75
Épanouissement personnel	*Aucune*	18,75
Efficacité au travail	Appréciation de la tâche	12,50
Adéquation valeurs individuelles/organisationnelles	*Aucune*	12,50
Avantages sociaux	Rémunération	12,50
Prise en charge des absences	Support offert à l'employé	12,50
Facilités	Support offert à l'employé	12,50
Ressources d'aide aux employés	Support offert à l'employé	12,50
Charge émotive	Appréciation de la tâche	6,25
Relations avec les syndicats	Support offert à l'employé	6,25

Note : FA concerne la fréquence d'apparition

En premier lieu, les sous-dimensions les plus citées dans 68,75% des modèles sont **"les relations avec le supérieur"** qui correspondent au soutien du supérieur et à la qualité des interactions entretenues avec lui et **"l'autonomie"** qui concerne principalement le niveau d'autonomie de l'employé dans l'exécution de ses tâches (*eg.* modifier ou choisir l'ordre des tâches, la méthode de travail, l'organisation de ses pauses, …).

Dans un deuxième temps, nous identifions quatre sous-dimensions qui sont citées dans 62,50% des modèles. Parmi elles, on retrouve le **"perfectionnement au travail"** qui se traduit par la possibilité de se former, c'est-à-dire de développer ou d'acquérir de nouvelles compétences. Le **"lieu de travail"** est présent également à ce niveau et correspond à la qualité du lieu physique de travail (bruit, éclairage, propreté, humidité, température, odeurs, vibrations, salubrité, sécurité, etc.). On retrouve aussi **"les commentaires des supérieurs faits sur le travail"** qui s'apparentent au *feedback* que l'employé reçoit de son supérieur et les **"relations avec les pairs au travail"** qui se définissent par la qualité des relations interpersonnelles avec les collègues (interactions, soutien social, reconnaissance du travail).

En troisième position, nous retrouvons dans 56,25% des cas, des éléments liés aux **"relations avec l'employeur ou la direction"** se traduisant par les interactions avec l'employeur ou le style de leadership et aux **"horaires de travail"** (influence du nombre d'heures travaillées et de la plage horaire sur la santé de l'employé et équilibre perçu entre sa vie privée et sa vie professionnelle).

En quatrième position, nous trouvons dans 50% des modèles des questions de **"diversité des tâches de travail"** à accomplir et de **"participation aux décisions"** qui correspondent à l'influence que l'employé exerce dans la prise de décision concernant les tâches qu'il a à accomplir. En outre, le **"sentiment d'appartenance"** que l'employé ressent à l'égard du groupe de travail ou de l'entreprise pour laquelle il travaille, la **"possibilité d'avancement"**, c'est-à-dire les possibilités de promotion qu'offre l'entreprise, et les questions d'**"horaires variables"** (flexibilité de l'horaire de travail) sont aussi des sous-dimensions classées à ce niveau.

En cinquième position, cinq sous-dimensions sont identifiées dans 43,75% des modèles. Parmi celles-ci, nous retrouvons la **"communication de l'information"** qui

concerne l'efficacité avec laquelle l'information (mémos, consignes, plan d'action, etc.) est transmise à l'intérieur de l'entreprise et la **"correspondance compétences et travail"** qui se définit par l'adéquation des compétences de l'individu aux tâches qu'il a à accomplir dans son travail. Nous identifions également les **"exigences physiques"** du poste se traduisant par les efforts et postures nécessaires à l'exécution du travail et la **"clarté du rôle"** qui correspond au fait de connaître de façon claire les attentes des supérieurs quant au travail à réaliser. Enfin, la **"sécurité du revenu**" est une sous-dimension aussi évoquée et est définie plutôt comme la stabilité de l'emploi dans les modèles.

En sixième position, les sous-dimensions qui sont citées dans 37,50% des modèles sont au nombre de six. Nous repérons les **"relations avec ses employés"** (interactions de l'individu avec ses propres employés), le **"temps pour les tâches"** qui s'apparente au temps imparti pour exécuter les tâches de travail, à la charge et au rythme de travail. Les sous-dimensions **"équipements et outillage"** disponibles pour exécuter le travail et le **"climat de travail"** (ambiance de travail ressenti) sont également à ce niveau. La possibilité de s'absenter lors de la maladie d'un jeune enfant, d'un conjoint, lors du décès d'un proche, etc. représentée par la sous-dimension **"absence pour raisons familiales"** et l'anticipation de la charge et du rythme de travail par les supérieurs évoqué par la sous-dimension "**répartition de la tâche"** se retrouvent aussi à cette fréquence.

En septième position, nous retrouvons dans 31,25% des cas, des éléments liés au **"revenu"** (salaire équitable, commission, pourboire, etc.).

En huitième position, soit dans 25% des modèles, il y a des questions relatives aux **"exigences psychologiques"** (travail dépendant du rythme des autres, complexité des tâches, résolution de problèmes imprévus, niveau de vigilance, etc.). Nous notons que cette sous-dimension n'est pas identifiée dans les travaux de Dupuis et *al.* (2009), mais qu'elle a été ajoutée grâce à notre analyse complémentaire.

En neuvième position, les sous-dimensions **"conflit de rôle"** (degré de conflit entre les tâches de l'employé et celles d'un ou de plusieurs autres employés), **"mutation"** (possibilité d'être muté d'un poste à un autre) et **"épanouissement personnel"** (travail stimulant et créativité personnelle) apparaissent dans 18,75% des modèles. Il est à noter que cette dernière sous-dimension n'est pas identifiée dans les travaux de Dupuis et *al.* (2009).

En dixième position, les sous-dimensions qui sont citées dans 12,50% des modèles correspondent à **"l'efficacité au travail"** (en termes de qualité et de quantité), **"l'adéquation des valeurs individuelles/organisationnelles"** (correspondance des valeurs de la personne avec celles de son travail, de son équipe de travail et de son entreprise), les **"avantages sociaux"**, (prime de vacances, assurances, ticket restaurants, etc.), la **"prise en charge des absences"** (la gestion du travail de l'employé absent), les **"facilités"** (services divers proposés par l'entreprise (garderies, accès aux restaurants, stationnement, etc.) et enfin, la sous-dimension **"ressources d'aide aux employés"** (*eg.* Programme d'aide aux employés, etc.).

En dernière position, nous retrouvons dans 6,25% des cas, des éléments liés à la **"charge émotive"** qui concerne plus particulièrement la prégnance du travail hors travail ou, en d'autres termes, la mesure avec laquelle le travail affecte émotionnellement l'employé en dehors des heures de travail. La dernière sous-dimension concerne les "**relations avec les syndicats"**, c'est-à-dire le soutien perçu des syndicats dans les différents aspects du travail.

2.2.2.2. La re-catégorisation des dimensions et sous-dimensions composants la QVT

Selon la méthode de Bardin (2003), nous avons soumis certaines sous-dimensions et dimensions à une re-catégorisation (nouvelle appellation ou regroupement) pour nous ajuster à tous les éléments recueillis dans les différents modèles. Seules les dimensions "climat avec les supérieurs" et "climat avec les collègues" n'ont subi aucune modification. Les résultats récapitulatifs sont présentés dans le tableau 55[25].

[25] Lorsque deux sous-dimensions sont regroupées pour n'en former qu'une seule, nous retenons dans la colonne indiquant la fréquence d'apparition le pourcentage le plus élevé. C'est le cas pour "lieu de travail" (62,50%) *vs* "équipement et outillage" (37,50%), "les possibilités d'avancement" (50%) *vs* "mutation" (18,75%) et "horaires de travail" (56,25%) *vs* "horaires variables" (50%).

Tableau 55 : Re-catégorisation des composants de QVT pour l'étude

Dimensions	Sous-dimensions	FA en %
Climat avec les supérieurs	Relations avec le supérieur	**68,75**
	Relations avec ses employés	*37,50*
	Relations avec l'employeur ou la direction	**56,25**
	Commentaires et évaluation des supérieurs	**62,50**
	Communication de l'information	**43,75**
Caractéristiques du travail (anciennement nommée "facteurs qui influencent l'appréciation de la tâche")	Efficacité au travail	12,50
	Temps pour les tâches	**37,50**
	Correspondance entre compétences et travail	**43,75**
	Autonomie	**68,75**
	Diversité des tâches	**50**
	Exigences physiques	**43,75**
	Exigences psychologiques	**25**
	Clarté du rôle	**43,75**
	Caractéristiques de l'environnement physique (lieu de travail et équipement / outillage)	**62,50**
Climat avec les collègues	Sentiment d'appartenance	*50*
	Climat de travail	**37,50**
	Relations avec les pairs au travail	**62,50**
	Conflit de rôle	18,75
Cheminement professionnel	Mobilité (mutation et possibilité d'avancement)	**50**
	Possibilité de perfectionnement au travail	**62,50**
Équilibre vie de travail/vie hors travail (anciennement nommée "horaires de travail")	Horaires de travail (horaires de travail et horaires variables)	**56,25**
	Absences pour raisons familiales	**37,50**
	Épanouissement personnel	18,75
	Prégnance du travail hors travail (anciennement nommée "charge émotive")	6,25
Sécurité de l'emploi (anciennement nommée "rémunération")	Stabilité du revenu	**31,25**
	Stabilité de l'emploi	**43,75**
Support offert à l'employé	Prise en charge des absences	12,50
	Répartition de la tâche	**37,50**
	Facilités	12,50
	Relation avec les syndicats	6,25
	Ressources d'aide aux employés	12,50
	Appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements	6,25
	Participation aux décisions	**50**
	Avantages sociaux	12,50

Note : 1) FA signifie fréquence d'apparition ; 2) Les % en gras indiquent que les sous-dimensions ont une fréquence d'apparition, dans les modèles étudiés, supérieure ou égale à 25% ; et 3) Les % en italique présentent les sous-dimensions que nous ne prenons pas en compte.

- **La dimension "caractéristiques du travail"**

La dimension "facteurs qui influencent l'appréciation des tâches" devient "caractéristiques du travail" car elle prend en compte, non seulement les exigences liées à la tâche (marges de manœuvre, diversité de tâches, exigences psychologiques et physiques, délais, cadence), mais aussi les caractéristiques de l'environnement physique (le lieu de travail et les équipements mis à disposition).

Trois remarques sont à formuler ici. Nous avons associé les sous-dimensions "lieu de travail" et "équipements et outillage" sous l'appellation "caractéristiques de l'environnement physique". Comme expliqué précédemment, celle-ci s'intègre dorénavant à la dimension "caractéristiques du travail" pour n'en former qu'une. Enfin, nous y avons intégré la sous-dimension "exigences psychologiques" qui n'était pas présente dans le modèle de départ de Dupuis et *al.* (2009) car elle se réfère aux exigences relatives à la tâche telles que le niveau de complexité et de vigilance, la résolution de problèmes imprévus, etc.

- **La dimension "cheminement professionnel"**

Concernant la dimension "cheminement professionnel", nous regroupons les sous-dimensions "mutation" (possibilité d'être muté d'un poste à un autre équivalent) et "possibilités d'avancement" (possibilité de promotion) sous un terme commun "mobilité". En effet, la première se réfère à une mobilité horizontale et la seconde à une mobilité verticale.

- **La dimension "équilibre vie de travail/vie hors travail"**

La dimension "horaire de travail" est renommée "équilibre vie de travail/vie hors travail" car elle correspond, dans l'ensemble des modèles, au sentiment perçu par les salariés d'un équilibre entre leurs sphères de vies.

En outre, la sous-dimension "charge émotive", dont la dimension d'origine est "caractéristiques du travail", s'intègre dorénavant à la dimension "équilibre vie de travail et hors travail" et est renommée "prégnance du travail hors travail". En effet, dans les modèles de QVT étudiés, la charge émotive s'apparente davantage au conflit "travail-famille", c'est-à-dire au débordement du travail sur la sphère privée (Casper, Eby, Bordeaux, Lockwood &

Lambert, 2007 ; Dumas, 2008) et concerne donc davantage les questions d'équilibre ou de conciliation entre vie de travail et vie hors travail.

Aussi, les sous-dimensions "horaires de travail" et "horaires variables" sont regroupées en une seule sous-dimension sous le nom de "horaires de travail".

Enfin, nous y avons intégré la sous-dimension "épanouissement personnel" qui n'était pas présente dans le modèle de départ de Dupuis et *al.* (2009).

- **La dimension "sécurité de l'emploi"**

La dimension "rémunération" devient "sécurité de l'emploi" car elle contient des éléments en lien avec le "revenu", que nous avons renommé "stabilité du revenu" et avec la "sécurité du revenu" qui s'apparente davantage à la "stabilité de l'emploi" dans les modèles.

- **La dimension "support offert à l'employé"**

Concernant la dimension "support offert à l'employé", nous y intégrons la sous-dimension "avantages sociaux" dont la dimension d'origine est "rémunération" car elle ne concerne pas en tant que tel des éléments liés à la rémunération pour le poste, mais correspond plutôt à des avantages proposés par l'entreprise (ticket restaurant, primes de vacances, assurances, etc.)

De plus, la sous-dimension "participation aux décisions", dont la dimension d'origine est "caractéristiques du travail" (anciennement "facteurs qui influencent l'appréciation des tâches"), s'intègre dorénavant à la dimension "support offert à l'employé", car elle correspond à la possibilité offerte par l'entreprise aux salariés de donner leur point de vue quant à la façon dont doit être exécuté le travail.

Pour plus de représentativité, nous choisissons de retenir les sous-dimensions dont la fréquence d'apparition dans les modèles étudiés est supérieure ou égale à 25%. Celles-ci sont identifiées alors comme les composants de la QVT. Cependant, il est à noter que nous ne prenons pas en compte la sous-dimension "sentiment d'appartenance" (50% des modèles) et

"la relation avec ses employés" (37,50%). La première correspond à ce que l'employé ressent à l'égard du groupe de travail ou de l'entreprise dans laquelle il travaille (attachement, identification), ce qui se réfère davantage à des questions liées à l'implication organisationnelle au sens de Mowday, Steers et Porter (1979) qu'à la QVT. La seconde sous-dimension portant sur "la relation avec ses employés" est très spécifique à une population de travailleurs encadrant d'autres salariés. Dans la mesure où nous souhaitons pouvoir généraliser l'outil, qui sera construit par la suite, à une population plus large de travailleurs, encadrants ou non, nous décidons de ne pas prendre en considération cette sous-dimension. Enfin, il est à noter que nous n'avons intégré la sous-dimension "adéquation des valeurs individuelles/organisationnelles" à aucune des dimensions car, définie par la correspondance des valeurs de la personne avec celles de son travail, de son équipe de travail et de son entreprise, cette sous-dimension se réfère davantage à un processus plus global de socialisation organisationnelle qu'à la QVT.

L'analyse thématique, réalisée à partir de modèles de QVT et présentée dans cette première partie, nous permet de confirmer l'hypothèse H1 selon laquelle les principaux composants de la QVT s'organisent de manière dimensionnelle. Nos résultats exploratoires mettent en avant sept dimensions : ***le climat avec les supérieurs, les caractéristiques du travail, le climat avec les collègues, le cheminement professionnel, l'équilibre vie de travail / vie hors travail, la sécurité de l'emploi et le support offert à l'employé.***

3. Création et validation d'un outil de mesure permettant d'évaluer la perception de la qualité de vie au travail

La seconde partie de cette étude vise à créer et valider un outil de mesure permettant d'évaluer la perception de la QVT (au regard des composants identifiés préalablement et des postulats de base : subjectivité et multi-dimensionnalité).

3.1. Procédure

Dans un premier temps, à partir de l'analyse thématique réalisée dans la partie précédente et des dimensions et sous-dimensions dégagées, nous avons construit un questionnaire composé d'une consigne et de 22 items (un item par sous-dimension). Ensuite, celui-ci a été proposé à un échantillon de quatre personnes dans le cadre d'un test de clarté permettant de savoir si la consigne et les items sont adaptés à la passation. L'objectif de celui-ci est de pouvoir améliorer ou modifier la consigne ou les items dans le cas où ils seraient mal formulés (mauvaise compréhension de l'item, item à double sens, etc.).

Dans un second temps, nous avons soumis la version finale du questionnaire construit à un échantillon de 277 salariés recrutés grâce au réseau des consultants de RH PARTNERS, ainsi que par le biais de notre réseau professionnel et personnel. Nous avons contacté les personnes ciblées en leur envoyant un mail dans lequel nous leur demandions de répondre au questionnaire et de bien vouloir transmettre à leur tour à leurs contacts. Nous avons précisé l'anonymat et la confidentialité de notre démarche. Afin de recueillir un nombre important de réponses, nous avons choisi de mettre en ligne notre questionnaire via LimeSurvey. Le recueil de données nous a permis de procéder à la validation du questionnaire d'évaluation de la perception de QVT.

Notons que lorsque nous construisons un outil, il est indispensable de procéder à sa validation scientifique et de s'assurer de ses qualités psychométriques (Troyano, 2012 ; Dickes, Tournois, Flieller & Kop, 1994 ; Laberon & Bernaud, 2011). Un test doit être sensible dans le sens où il doit permettre de discriminer les sujets les uns par rapport aux autres. Il doit être fidèle : les résultats à une même épreuve présentée deux fois consécutives doivent classer les sujets de la même façon (stabilité) ; les réponses au questionnaire sont liées au contenu et non à la forme (équivalence) ; les différents évaluateurs s'accordent pour interpréter les résultats (fidélité inter-évaluateurs) ; et les items constituant le questionnaire doivent être cohérents (consistance) (Laberon & Bernaud, 2011). Enfin, l'outil doit être valide, en d'autres termes, nous devons nous assurer qu'il mesure bien ce qu'il est censé mesurer. Dickes et *al.* (1994) soulèvent le fait qu'il est plus pertinent de parler de validation que de validité. La validation étant, de ce fait, un véritable processus de recherche continu s'appuyant sur des arguments et des preuves. La définition de la validation apportée par Messick (1989), montre qu'elle est *"une recherche scientifique de la signification des mesures"*. En outre, nous ne

validons pas un instrument de mesure, mais les mesures qu'il permet d'obtenir. Dickes et *al.* (1994) identifient deux types de validation : la validation intra-concept qui porte sur une théorie définitoire visant à définir la structure interne de l'outil, et la validation inter-concepts qui est relative à une théorie nomologique cherchant à mettre en relation deux concepts. La première souhaite explorer ou vérifier la structure de l'instrument de mesure (une ou plusieurs dimensions mesurées pour un même concept) alors que la deuxième vise à regarder les liens existants entre deux concepts, l'un des deux étant un critère externe que l'on cherche à prédire. C'est sur la base de ces différents éléments de méthodologie que nous avons mis en place une procédure de validation de notre questionnaire d'évaluation de la perception de QVT.

3.2. Participants

Dans le cadre du pré-test, nous avons interrogé quatre salariés âgés de 24 à 53 ans (deux hommes et deux femmes), travaillant dans le public et le privé, le but étant de généraliser l'outil par la suite. Pour procéder ensuite à la validation de l'outil final, nous avons administré nos questionnaires à un échantillon composé de 277 participants (76% de femmes *vs* 24% d'hommes). Les salariés interrogés sont âgés de 18 à 60 ans et la moyenne d'âge est d'environ de 32 ans (m = 32,69 ans, σ = 9,01, Mode = 27). Notre échantillon est majoritairement diplômé du Bac+2 au Bac+5 (31,8% Bac+5; 18,4% Bac+3/+4 ; 20,2% Bac+2 ; 14,4 % Bac ; 6,1% BEP/CAP ; 0,4% Brevet des collèges et 1,1% aucun diplôme). Ils ont entre moins d'un an d'ancienneté sur leur poste jusqu'à 35 années (17,3% moins d'un an ; 15,8% entre un an et deux ans, 15,4% entre deux et trois ans ; 15% entre trois et cinq ans ; 20,4% entre cinq et dix ans ; 10,4% entre dix et quinze ans ; 1,5% entre quinze et vingt ans ; 1,5% entre vingt et vingt-cinq ans ; 1,2% entre vingt-cinq et trente ans et 1,5% entre trente et trente-cinq ans). Enfin, ils sont pour la plupart employés ou cadres (51,6% employés ; 27,8% cadres ; 6,9% professions intermédiaires et 4,7% ouvriers), en contrat à durée indéterminé (67,1% CDI et 16,6% CDD) et à temps complet (78% temps complet et 14,4% temps partiel). Les salariés sont issus d'entreprises de tailles différentes situées en France (12,6% < 10 salariés ; 23,1% entre 10 et 49 salariés ; 14,8% entre 50 et 249 salariés et 43,3% > 250 salariés).

3.3. Outils de mesure

Dans le cadre de la validation intra-concept et inter-concepts de l'outil d'évaluation de la perception de QVT, nous avons utilisé les outils de mesure ci-après :

3.3.1. Questionnaire d'évaluation de la perception de QVT

Sur la base de notre recension théorique et de l'identification des principaux composants de QVT (objectif 1 de la présente étude), nous avons procédé à la construction d'un **questionnaire d'évaluation de la perception de QVT.**

3.3.1.1. Choix de la consigne de l'outil d'évaluation de la perception de QVT

Afin de proposer une consigne pertinente, nous nous sommes basés sur des aspects théoriques liés à la question de la QVT et, plus particulièrement, sur le fait que la QVT est un construit subjectif dépendant de la perception de chacun de son état actuel au regard de l'état visé et des buts recherchés (situation idéale). Lorsque cet écart est perçu comme moindre, on peut alors supposer que la QVT est meilleure (Dupuis et *al.*, 2009). C'est pourquoi, nous avons choisi d'élaborer une échelle de réponse qui va dans ce sens de réflexion.

Voici la consigne de notre questionnaire :

Ce questionnaire permet d'évaluer votre ressenti par rapport à certains aspects de votre travail.

Des affirmations vous sont proposées et nous vous demandons de bien vouloir indiquer dans quelle mesure, chacun des éléments suivants correspond à vos attentes. Pour cela, veuillez cocher la case qui correspond à votre choix de réponse.

1 correspond à "Inférieur à vos attentes" (c'est-à-dire qui s'éloigne le plus de la situation idéale de travail que vous aimeriez vivre)

2 correspond à "Assez inférieur à vos attentes"

3 correspond à "Adapté à vos attentes"

4 correspond à "Assez supérieur à vos attentes"

5 correspond à "Supérieur à vos attentes". (C'est-à-dire qui se rapproche le plus de la situation idéale de travail que vous aimeriez vivre)

Nous notons que plus l'individu se rapprochera de la cinquième modalité de réponse pour chacun des items du questionnaire et plus celui-ci percevra sa QVT comme très satisfaisante.

3.3.1.2. Choix des items composant l'outil d'évaluation de la perception de QVT

Concernant le choix des items, nous avons repris les sous-dimensions identifiées dans la première partie de cette étude représentant les composants de QVT et nous avons construit pour chacune d'entre elles un (ou deux) item(s). Cette version est présentée dans le tableau 56.

3.3.1.3. Pré-test et version finale de l'outil d'évaluation de la perception de QVT

Pour s'assurer de la clarté et de la bonne compréhension de la consigne et des items, nous avons interrogé quatre personnes dans le cadre d'un pré-test (la version pré-testée du questionnaire est présentée dans l'annexe B.2).

Les remarques de nos participants concernent à la fois la consigne en elle-même, ainsi que quelques items incompris ou mal formulés (Items 1, 4, 5, 8, 14, 15, 17 et 21). Les entretiens sont retranscris en annexe (*cf.* annexe B.3). Les remarques de nos participants à ce pré-test ont abouti à des modifications apportées au questionnaire. Celles-ci sont présentées dans le tableau 57.

La version finale de notre outil d'évaluation de la perception de QVT est présentée en annexe (*cf.* annexe B.4).

Tableau 56 : Items évaluant les principaux composants de QVT

Numéro de l'item	Sous-dimensions de référence	Items
1	Les relations avec le supérieur	La qualité des relations avec votre supérieur
2	L'autonomie	L'autonomie que vous avez dans votre poste
3	Les possibilités de perfectionnement au travail	Vos possibilités de perfectionnement et de formation
4	Le lieu de travail (caractéristiques de l'environnement)	La qualité de votre lieu de travail
5	Les commentaires des supérieurs faits sur le travail	Le retour de votre supérieur sur votre travail
6	Les relations avec les pairs au travail	La qualité des relations entretenues avec vos collègues
7	Les relations avec l'employeur ou la direction	La qualité des relations avec votre employeur ou la Direction
8	Les horaires de travail	L'adéquation entre vos horaires de travail et votre vie privée
9	La diversité des tâches de travail	La variété des tâches composant votre travail
10	La participation aux décisions	Votre participation aux décisions concernant votre travail
11	Le climat de travail	La qualité du climat de travail (l'ambiance avec les collègues)
12	Les possibilités d'avancement	Les possibilités d'avancement ou de promotion proposées par votre entreprise
13	La communication de l'information	La communication des informations au sein de votre entreprise
14	La correspondance entre les compétences et le travail	La correspondance entre vos compétences et les tâches que vous avez à accomplir
15	Les exigences physiques	La qualité des conditions physiques de votre travail (efforts, postures, mouvements répétitifs, ports de charges lourdes, etc …)
16	La clarté du rôle	La clarté des attentes de votre supérieur
17	La sécurité de l'emploi	La sécurité de votre emploi
18	La répartition de la tâche	L'anticipation et la répartition du travail par vos supérieurs lors de l'absence de vos collègues
19	La répartition de la tâche	L'anticipation et la répartition de votre travail par vos supérieurs lors de vos propres absences
20	Le temps pour les tâches	Le temps qui est imparti pour accomplir votre travail
21	Les exigences psychologiques	La qualité des conditions psychologiques de votre travail (complexité du travail, résolution de problèmes imprévus, niveau d'attention et de vigilance, etc…)
22	La possibilité de s'absenter pour raisons familiales	La possibilité de vous absenter pour des raisons familiales (lors de la maladie d'un jeune enfant, d'un conjoint, lors du décès d'un proche, etc.)

Tableau 57 : Remarques des participants et modification du questionnaire

Consigne/Numéro de l'item	**Consigne/Items d'origine**	**Résumé des remarques**	**Consigne/Items modifiés**
Consigne	*2 correspond à "**Assez** inférieur à vos attentes"* *4 correspond à "**Assez** supérieur à vos attentes"*	- difficulté de compréhension du terme "assez"	2 correspond à "**Plutôt** inférieur à vos attentes" 4 correspond à "**Plutôt** supérieur à vos attentes"
Item 1	"La qualité des relations avec votre supérieur"	- est-ce le supérieur direct qui est concerné ?	"La qualité des relations avec votre supérieur **direct**"
Item 4	"La qualité de votre lieu de travail"	- item à développer	"La qualité de votre lieu de travail **(environnement physique de travail, bruit, température, etc.)**"
Item 5	"Le retour de votre supérieur sur votre travail"	- les retours sur le travail ou le retour du supérieur au travail (après une absence)?	**"La qualité des retours (feedback)** de votre supérieur sur votre travail"
Item 8	"L'adéquation entre vos horaires de travail et votre vie privée"	- à reformuler	"**L'équilibre** entre vos horaires de travail et votre vie privée"
Item 14	"La correspondance entre vos compétences et les tâches que vous avez à accomplir"	- à reformuler	**"La possibilité d'utiliser vos compétences professionnelles"**
Item 15	"La qualité des conditions physiques de votre travail (efforts, postures, mouvements répétitifs, ports de charges lourdes, etc …)"	- préciser que les éléments entre parenthèses sont des exemples	"La qualité des conditions physiques de votre travail (**par exemple,** efforts, postures, mouvements répétitifs, ports de charges lourdes, etc …)"
Item 17	"La sécurité de votre emploi"	- pérennité de l'emploi ou conditions de travail sécurisantes ?	"La sécurité de votre emploi au sein de votre entreprise **(pérennité de votre emploi)**"
Item 21	"La qualité des conditions psychologiques de votre travail (complexité du travail, résolution de problèmes imprévus, niveau d'attention et de vigilance, etc…)"	- préciser que les éléments entre parenthèses sont des exemples - trop d'exemples - questions qui en comportent plusieurs	**"Le niveau de difficultés des tâches composant votre travail"** **"Le fait d'avoir à résoudre des problèmes imprévus dans votre travail"** **"Le niveau d'attention et de vigilance demandé par votre travail"**

3.3.2. Les critères externes

La satisfaction générale au travail est mesurée à l'aide d'un item (*eg. Je suis satisfait(e) de manière générale dans mon travail*) inspiré de l'échelle de O'Reilly et Caldwell (1980). Les modalités de réponse suivent une échelle de Likert en cinq points allant de 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord". Dans le cadre de notre étude, plus le score est élevé, plus les salariés se sentent satisfaits de manière générale dans leur travail.

L'implication organisationnelle (uniquement *l'implication affective* car elle est majoritairement étudiée dans l'ensemble des études sur la réussite de l'entrée organisationnelle) est évaluée grâce à trois items *(eg. Je suis fier d'appartenir à cette entreprise*). Ceux-ci ont été retenus sur l'échelle de Stinglhamber et Vandenberghe (2002) car ils sont les plus saturés sur le facteur "implication affective" qui nous intéresse. L'échelle de réponse est de type Likert en cinq points allant de 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord" et présente sur l'ensemble des items un alpha de Cronbach de 0,89 (cohérence interne excellente). Dans le cadre de notre étude, plus le score est élevé, plus les salariés sont impliqués envers leur entreprise.

L'intention de rester dans l'organisation est mesurée par un item (*eg. Aujourd'hui, j'ai la ferme intention de continuer à travailler dans cette entreprise)* inspiré de l'échelle de Vonthron, Lagabrielle, et Pouchard (2007). Les modalités de réponse suivent une échelle de Likert en cinq points allant de 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord". Dans le cadre de notre étude, plus le score est élevé, plus les salariés interrogés ont l'intention de rester dans l'organisation.

Le questionnaire final soumis à l'ensemble des salariés interrogés est présenté en annexe (*cf.* annexe B.5).

3.4. Traitement des données

L'ensemble des analyses statistiques, menées dans le cadre de la validation du questionnaire, a été effectué avec le logiciel SPSS version 17.

3.4.1. L'analyse factorielle exploratoire

Concernant la démarche de validation intra-concept de l'outil, nous avons procédé, grâce aux données recueillies, à une analyse factorielle exploratoire (AFE). En effet, il est conseillé d'utiliser la méthode exploratoire dans le cas où la structure du construit n'est pas bien comprise (Byrne, 1994 ; Gerbing & Hamilton, 1996). Ce type d'analyse vise à réduire un nombre important d'informations à quelques grandes dimensions (facteurs ou variables latent(e)s). Les analyses portent sur des matrices de corrélation pouvant comporter un nombre élevé de variables. Alors que l'analyse en composantes principales (ACP) cherche une solution à l'ensemble de la variance des variables mesurées, l'AFE quant à elle se centre sur la portion de variance commune partagée par certaines variables (Baillargeon, 2003a). L'ACP maximise la variance expliquée, c'est pourquoi nous avons eu recours à l'AFE.

La première étape concerne le choix de la méthode d'extraction des facteurs et du type de rotation. Il en existe plusieurs, mais notons que, lorsque la solution factorielle est stable, les différentes méthodes donnent des résultats similaires (Durand, 2005). Les plus utilisées sont la méthode du *maximum de vraisemblance* ou celle des *moindres carrés non pondérés*. Cette dernière est privilégiée lorsque la distribution des variables n'est pas normale, ce qui se présente fréquemment en sciences humaines et sociales lorsqu'on mesure des attitudes ou des perceptions (Durand, 2005). Ensuite, il faut déterminer le type de rotation permettant de maximiser les saturations les plus fortes et minimiser les plus faibles de façon à ce que chaque facteur apparaisse composé d'un ensemble unique de variables. Une rotation orthogonale (*eg. varimax*) peut être demandée si on pense que les facteurs extraits de l'analyse sont indépendants les uns des autres. Dans le cas où on suppose que les facteurs sont inter-corrélés (ce qui est souvent le cas en sciences humaines et plus particulièrement dans notre étude), on privilégie la rotation *oblimim* (Baillargeon, 2003a).

La seconde étape consiste à décider du maintien ou non des variables (ou items) dans les analyses subséquentes. Plusieurs critères sont à prendre en compte :

- **La qualité de la représentation de chaque variable avec la solution factorielle initiale** doit être supérieure à 0,20. C'est la variance de chaque variable qui peut être expliquée par l'ensemble des autres variables (Durand, 2005).

- **Les corrélations inter-items ne doivent être ni trop fortes** ($r > 0,80$) car il y aurait un risque de colinéarité, **ni trop faibles** ($r < 0,30$), ce qui pourrait mettre en doute le fait que la variance des items puisse être expliquée par des traits latents communs (Bourque, Poulin & Cleaver, 2006).

- **La saturation factorielle de chaque variable** doit être supérieure à 0,30 dans un seul facteur. Si elle l'est dans plusieurs, on peut choisir de la supprimer de l'analyse ou de la garder dans la mesure où une différence de 0,20 existe entre les saturations présentes dans chaque facteur (Durand, 2005).

En plus de ces éléments, il convient d'analyser l'adéquation de la solution factorielle globale. Pour cela, plusieurs indices sont à constater :

- **Le déterminant de la matrice de corrélation doit être différent de 0**. Un déterminant égal à 0 signifie qu'il y a au moins une variable qui est une combinaison linéaire d'une autre variable ou de plusieurs autres, signifiant qu'elle n'ajoute aucune information nouvelle (Durand, 2005).

- **L'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)** indique dans quelle mesure les items retenus sont liés entre eux et permettent de fournir une mesure adéquate du concept. Une valeur du KMO inférieure à 0,60 est insuffisante, comprise entre 0,60 et 0,70 est faible, entre 0,70 et 0,80 est moyenne, entre 0,80 et 0,90 est bonne et enfin au dessus de 0,90 considérée comme excellente (Bourque et *al.*, 2006).

- **Le test de sphéricité de Bartlett** vérifie l'hypothèse nulle qu'il n'existe aucune relation entre les items. Le test doit donc être significatif (Bourque et *al.*, 2006 ; Durand, 2005).

- **Le critère de Kaiser-Guttman** (Fabrigar, Wegener, MacCallum et Strahan, 1999) et **le critère de Cattell** (Bourque et *al.*, 2006) sont les critères les plus utilisés pour déterminer le nombre de facteurs dans la solution la plus adéquate. Le premier suggère de conserver les facteurs qui présentent une valeur propre supérieure à 1. Le second consiste à conserver le nombre de facteurs situés avant le point d'inflexion de

la courbe des valeurs propres. L'alpha de Cronbach nous donnera la consistance interne du ou des facteurs.

En fonction de ces différents éléments, il convient ensuite de relancer l'analyse à chaque fois qu'un ou des items ont été supprimés. Notons que "*c'est le chercheur qui décode la signification conceptuelle de chaque facteur*" (Durand, 2005, p. 8). En d'autres termes, la signification des résultats est dépendante d'une approche conceptuelle de qualité.

3.4.2. Les analyses corrélationnelles

Pour la validation inter-concept, nous avons réalisé des analyses corrélationnelles entre les variables latentes de QVT (identifiées grâce à l'AFE) et d'autres concepts, préalablement identifiés dans notre partie théorique, tels que la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle (dimension affective) et l'intention de rester dans l'entreprise (critères externes). Comme expliqué dans l'étude 1, ces analyses consistent à identifier le coefficient de corrélation linéaire *r* (de Bravais-Pearson), qui mesure la force du lien entre les variables et permet d'identifier le sens de la relation, positif ou négatif (Dancey & Reidy, 2007). Aussi, une des conditions pour utiliser le coefficient *r* de Bravais-Pearson est de tester la normalité de la distribution de chacune des variables. Pour cela, nous avons utilisé le test de Kolmogorov-Smirnov (Dancey & Reidy, 2007). Dans la mesure où la distribution de l'une de nos variables ne suit pas une loi normale, nous utilisons le Rho de Spearman pour procéder à une analyse corrélationnelle.

3.5. Résultats

Nous exposons, ci-après, la démarche de validation intra-concept et inter-concepts du questionnaire d'évaluation de la perception de QVT.

3.5.1. Rappel des hypothèses de travail H2 et H3

H2 : Il existe plusieurs variables latentes au construit "qualité de vie au travail" *(validation intra-concept).*

H3 : Les variables latentes reliées à la QVT sont associées significativement et positivement à d'autres construits tels que la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de rester dans l'entreprise *(validation inter-concepts).*

H3.1 : Les variables latentes reliées à la QVT sont associées significativement et positivement à la satisfaction au travail.

H3.2 : Les variables latentes reliées à la QVT sont associées significativement et positivement à l'implication organisationnelle.

H3.3 : Les variables latentes reliées à la QVT sont associées significativement et positivement à l'intention de rester dans l'entreprise.

3.5.2. Validation intra-concept du questionnaire d'évaluation de la perception de QVT

- **Validité interne de construction et consistance interne du questionnaire**

Afin de valider notre outil d'évaluation de la perception de QVT, nous avons fait l'hypothèse qu'il existe plusieurs variables latentes à ce construit et nous avons soumis à une analyse factorielle exploratoire l'ensemble des 24 items composant le questionnaire (*cf.* annexe B.6). La méthode d'extraction utilisée est la méthode des moindres carrés non pondérés. Cette méthode est privilégiée lorsque la distribution des variables n'est pas normale (Durand, 2005), ce qui est le cas pour la distribution des 24 items de l'outil.

Le critère de Cattell et le critère de Kaiser indiquent une solution à 2 facteurs expliquant 50,24% de la variance. Par conséquent, nous avons donc demandé l'extraction en 2 facteurs avec la méthode de rotation des axes *oblimim*, car nous faisons l'hypothèse d'un lien entre les dimensions. La matrice des types indique qu'il existe bien deux dimensions. La dimension 1 correspond au contexte social et organisationnel de travail et contient les items 1, 3, 5, 7, 11, 12, 13 et 16. Cette dimension explique 41,53% de la variance de notre construit. La dimension 2, correspondant aux caractéristiques du poste de travail, contient les items 21, 22, et 23 et explique 8,70% de la variance. Au total, 11 items sont représentés sur les 2

facteurs. Les coefficients de saturation pour la solution en feux facteurs avec rotation *oblimim* sont présentés dans le tableau 58.

Le facteur portant sur le contexte social et organisationnel de travail obtient une très bonne consistance interne (α = 0,87). Le facteur portant sur les caractéristiques du poste de travail obtient également une bonne cohérence interne (α = 0,74). Nous avons également réalisé une analyse de fidélité sur l'ensemble des 11 items retenus dans cette analyse factorielle exploratoire et nous identifions un alpha de Cronbach qui est égal à 0,88, ce qui s'apparente à une très bonne cohérence interne du questionnaire global. Ces différents indices statistiques supposent une certaine homogénéité du questionnaire et donc un outil fidèle selon les items.

Nous avons donc retenu une solution en deux facteurs qui satisfait l'ensemble des conditions de l'analyse factorielle exploratoire. Les résultats nous permettent de constater que le déterminant de la matrice de corrélation est supérieur à 0 indiquant qu'il ne s'agit pas d'une matrice singulière. En outre, le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($\chi 2(55) = 1263,88$; $p < 0,001$) indiquant que ce n'est pas non plus une matrice d'identité. L'indice KMO de l'ensemble des variables est très bon (*KMO* = 0,896) et celui de chaque variable (indiqué dans la diagonale de la matrice anti-image) est également bon. La qualité de représentation de chaque item est supérieure à 0,2.

Tableau 58 : Résumé des coefficients de saturation pour la solution en deux facteurs avec rotation Oblimin pour le questionnaire de perception de qualité de vie au travail

Items	**Coefficients de saturation**	
	1	**2**
1. La qualité des relations avec votre supérieur direct	,770	
7. La qualité des relations avec votre employeur ou la Direction	,734	
5. La qualité des retours (feedback) de votre supérieur sur votre travail	,724	
16. La clarté des attentes de votre supérieur	,710	
13. La communication des informations au sein de votre entreprise	,696	
11. La qualité du climat de travail (l'ambiance avec les collègues)	,675	
3. Vos possibilités de perfectionnement et de formation	,657	
12. Les possibilités d'avancement ou de promotion proposées par votre entreprise	,655	
22. Le fait d'avoir à résoudre des problèmes imprévus dans votre travail		,736
23. Le niveau d'attention et de vigilance demandé par votre travail		,702
21. Le niveau de difficultés des tâches composant votre travail		,654

Note : Facteur 1 = contexte social et organisationnel de travail et Facteur 2 = caractéristiques du poste de travail

- **Statistiques descriptives de l'outil et corrélation inter-factorielle**

Nous présentons dans le tableau 59 les statistiques descriptives des scores obtenus aux deux dimensions de notre outil d'évaluation de la perception de QVT, ainsi que celles du score total. Même si les moyennes obtenues par notre échantillon sur les deux facteurs, ainsi que sur le score global sont significativement différentes des moyennes théoriques[26], les écart-types semblent assez élevés pour indiquer que les sujets ont des réponses différentes. En outre, l'étendue des scores, qui représente la différence entre le score le plus élevé et le score le plus faible correspond à l'étendue maximale pour chacun des facteurs, ainsi que pour le total. Ces éléments statistiques sont des indices nous permettant d'apprécier la sensibilité de notre outil d'évaluation. Cela indique que nous pouvons différencier ou discriminer les individus les uns par rapport aux autres à partir des scores qu'ils obtiennent au questionnaire.

Tableau 59 : Statistiques descriptives des scores obtenus par notre échantillon (N = 277) aux deux dimensions d'évaluation de la perception de QVT ainsi que pour le score global (étude 2)

	Moyenne théorique	***M***	***E.T***	***Mode***	***Mini***	***Maxi***
Contexte social et organisationnel de travail	24	22,01	6,69	20	8	40
Caractéristiques du poste de travail	9	9,67	1,93	9	3	15
Total Perception de QVT	33	31,67	7,76	29	11	55

NB : Le mode correspond au score le plus fréquemment obtenu par l'échantillon. App. Concerne le processus d'apprentissage, Inter., le processus d'intériorisation.

Avant de procéder à l'analyse de corrélation inter-factorielle, nous avons utilisé le test de Kolmogorov-Smirnov pour tester la normalité des distributions des scores obtenus aux deux dimensions et celle du score total. Les résultats, présentés dans le tableau 60, indiquent que la distribution des scores obtenus au facteur "contexte social et organisationnel du travail" ($Z(277) = 1{,}042$; $p > 0{,}05$) et la distribution du score total ($Z(277) = 1{,}077$; $p > 0{,}05$) suivent une loi normale. Cependant, nous constatons que la distribution de scores obtenus sur le facteur "caractéristiques du poste de travail" ($Z(277) = 2{,}805$; $p < 0{,}001$) ne suit pas une loi normale. Dans la mesure où la distribution de l'une de nos variables ne suit pas une loi

[26] Pour le "contexte social et organisationnel de travail" : $t(274) = -4{,}942$; $p < 0{,}01$; pour les "caractéristiques du poste de travail" : $t(274) = 5{,}705$; $p < 0{,}01$; pour le score total de perception de QVT : $t(274) = -2{,}837$; $p < 0{,}01$

normale, nous avons utilisé le Rho de Spearman pour procéder à une analyse corrélationnelle entre nos deux dimensions. Les résultats montrent qu'il existe un lien entre ces deux facteurs (r = 0,380 ; p < 0,001). Plus les scores obtenus au facteur évaluant le "contexte social et organisationnel de travail" sont élevés et plus ceux obtenus à la dimension "caractéristiques du travail" le sont aussi.

Tableau 60 : Vérification de la normalité des distributions des variables indépendantes (étude 2)

	N	***Z***	**Valeur du p**
Contexte social et organisationnel de travail	277	1,042	,227
Caractéristiques du poste de travail	277	2,805	,001
Total Perception de QVT	277	1,077	,196

Ces résultats concourent à la validation intra-concept de l'outil d'évaluation de la perception de QVT et nous permettent de confirmer l'hypothèse H2 selon laquelle il existe plusieurs variables latentes au construit "qualité de vie au travail": *le contexte social et organisationnel de travail et les caractéristiques du poste de travail.*

3.5.3. Validation inter-concepts du questionnaire d'évaluation de la perception de QVT

- **Statistiques descriptives des critères externes et normalité de leurs distributions**

Pour procéder à la validation inter-concepts de notre outil, nous menons une analyse corrélationnelle entre nos facteurs de QVT d'une part, et les critères externes choisis pour l'étude d'autre part. Cependant, il est nécessaire de présenter, dans un premier temps, les statistiques descriptives relatives à ces critères, ainsi que de tester la normalité de la distribution des scores obtenus à ces variables.

Nous présentons dans le tableau 61 les statistiques descriptives des scores obtenus aux critères externes. Les résultats montrent que la moyenne de l'échantillon n'est pas différente de la moyenne théorique pour la variable "implication organisationnelle" (t(262) = 1,467 ; p > 0,05) alors qu'elle est significativement au-dessus de la moyenne théorique pour la "satisfaction au travail" (t(262) = 3,595 ; p < 0,01) et "l'intention de rester dans l'entreprise" (t(262) = 3,237 ; p < 0,01). Cependant, pour les trois variables, les étendues sont les mêmes que les étendues théoriques (respectivement 4, 4 et 12).

Tableau 61 : Statistiques descriptives des scores obtenus par notre échantillon (N = 277) aux trois critères externes (étude 2)

	Moyenne théorique	***M***	***E.T***	***Mode***	***Mini***	***Maxi***
Satisfaction au travail	3	3,24	1,08	3	1	5
Implication organisationnelle (dimension affective)	9	9,28	3,15	11	3	15
Intention de rester dans l'entreprise	3	3,28	1,39	5	1	5

NB : Le mode correspond au score le plus fréquemment obtenu par l'échantillon.

Aussi, afin de définir quel test statistique nous allons utiliser pour procéder à la démarche de validation inter-concepts de notre outil, nous allons tester à présent la normalité des distributions des scores obtenus aux trois critères externes. Les résultats présentés dans le tableau 62 indiquent que la distribution des scores obtenus au critère "satisfaction au travail" ($Z(277) = 3,048$; $p < 0,001$) et la distribution des scores obtenus au critère "intention de rester dans l'entreprise" ($Z(277) = 2,753$; $p < 0,001$) ne suivent pas une loi normale. Ceci s'explique car ces variables ne sont composées que d'un seul item. Cependant, nous constatons que la distribution de scores obtenus au critère "implication organisationnelle" ($Z(277) = 1,300$; $p > 0,05$) suit une loi normale. Afin de tester le lien entre nos variables, nous avons utilisé dans le cas où la distribution des deux variables suit une loi normale, une corrélation de Bravais-Pearson. Dans le cas où une au moins des deux variables ne suit pas une loi normale, nous avons utilisé le Rho de Spearman.

Tableau 62 : Vérification de la normalité des distributions des variables dépendantes (étude 2)

	N	***Z***	**Valeur du p**
Satisfaction au travail	277	3,048	,001
Implication organisationnelle (dimension affective)	277	1,300	,068
Intention de rester dans l'entreprise	277	2,753	,001

- **Validité critérielle de l'outil d'évaluation de la perception de QVT**

Comme nous l'avons déjà expliqué précédemment, afin de procéder à une démarche de validation inter-concepts, nous procédons à une analyse corrélationnelle entre nos facteurs

de QVT (prédicteurs) et la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle (dimension affective) et l'intention de rester dans l'entreprise (critères). Ce type d'étude revient à parler de validité critérielle, concomitante ou encore concourante (Dickes, 1994 ; Laberon, 2011).

Nous posons les hypothèses opérationnelles suivantes :

H3.1 : Plus les scores obtenus sur les dimensions "contexte social et organisationnel de travail" et "caractéristiques du poste de travail" sont élevés et plus le score évaluant la satisfaction au travail est élevé.

H3.2 : Plus les scores obtenus sur les dimensions "contexte social et organisationnel de travail" et "caractéristiques du poste de travail" sont élevés et plus le score évaluant la l'implication organisationnelle (dimension affective) est élevé.

H3.3 : Plus les scores obtenus sur les dimensions "contexte social et organisationnel de travail" et "caractéristiques du poste de travail" sont élevés et plus le score évaluant l'intention de rester dans l'entreprise est élevé.

Les résultats obtenus pour les corrélations testées présentés dans le tableau 63, montrent que les dimensions dégagées dans le cadre de notre analyse factorielle sont en lien avec les trois critères externes identifiés pour l'étude. En effet, plus les individus perçoivent une évaluation positive du contexte social et organisationnel de travail, et plus ils sont satisfaits dans leur travail (r = 0,533 ; p < 0,001), plus ils se sentent impliqués envers leur organisation (r = 0,676 ; p < 0,001) et plus ils ont l'intention de rester dans leur entreprise (r = 0, 537 ; p < 0,001). Aussi, plus les salariés ont une évaluation positive des caractéristiques de leur travail et plus ils sont satisfaits dans leur travail (r = 0,328 ; p < 0,001), plus ils se sentent impliqués envers leur organisation (r = 0,274 ; p < 0,001) et plus ils ont l'intention de rester dans leur entreprise (r = 0, 236 ; p < 0,001).

Enfin, nous notons que le score total obtenu à l'outil d'évaluation de la perception de QVT est aussi en lien avec nos critères externes. Effectivement, plus celui-ci est élevé et plus les répondants sont satisfaits dans leur travail (r = ,605; p < 0,001), plus ils se sentent impliqués envers leur organisation (r = 0,672 ; p < 0,001) et plus ils ont l'intention de rester dans leur entreprise (r = 0, 529 ; p < 0,001).

Tableau 63 : Lien entre la perception de QVT et les critères externes

	Satisfaction au travail	Implication organisationnelle (dimension affective)	Intention de rester dans l'entreprise.
Contexte social et organisationnel de travail	,533***	,676***	,537***
Caractéristiques du poste de travail	,328***	,274***	,236***
Total Perception de QVT	,605***	,672***	,529***

Note : *** : $p < 0{,}001$

Ces résultats constituent des arguments en faveur de la validité critérielle de notre outil d'évaluation de la perception de QVT et nous permettent de confirmer l'hypothèse H3 selon laquelle les variables latentes reliées à la QVT sont associées significativement et positivement à d'autres construits tels que *la satisfaction au travail, l'implication affective à l'égard de l'organisation et l'intention de rester dans l'entreprise*.

4. Discussion générale de l'étude

Cette dernière partie est consacrée à la discussion de nos résultats. Dans un premier temps, nous faisons un bref rappel des objectifs et du contexte de l'étude. Dans un second temps, nous présentons les apports principaux de celle-ci, ses limites et les perspectives de recherche futures qui en découlent.

4.1. Rappel des objectifs et du contexte de l'étude

Deux objectifs ont guidé cette deuxième étude. Premièrement, il s'agissait d'identifier les principaux composants de la QVT. Pour cela, nous avons réalisé une analyse de contenu à partir de 16 modèles présentés dans la littérature sur le sujet et construits entre 1975 et 2013. Ces modèles ont été choisis car ils sont tous multidimensionnels et présentent des aspects liés au travail, aux relations interpersonnelles et organisationnelles, composant la QVT.

Le deuxième objectif était de créer et valider un outil de mesure permettant d'évaluer la perception par les salariés de leur QVT. Nous avons alors construit un questionnaire à partir de l'analyse thématique réalisée sur les différents modèles de QVT existants et pré-testé celui-ci. La version finale a été soumise à un échantillon de 277 salariés. Les données recueillies,

analysées à l'aide du logiciel de traitement de données SPSS Version 17, nous ont permis de procéder à une validation intra-concept et inter-concepts de l'outil.

Ce questionnaire pourra donc être utilisé dans le cadre de notre dernière étude dont le but est de tester un modèle global prenant en compte, parmi plusieurs prédicteurs, l'impact de la QVT sur la réussite de l'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation.

4.2. Les principaux apports de l'étude

4.2.1. L'identification des principaux composants de la qualité de vie au travail

Notre revue de questions sur le sujet de la QVT nous a amené au constat qu'il n'existe pas de consensus quant à sa définition et à ses composants. Les auteurs s'accordent seulement sur ses aspects subjectif et multidimensionnel. Nous avons alors analysé la fréquence d'apparition des composants de la QVT présentés dans les différents modèles et nous avons pu en dégager sept principaux (du plus représenté au moins représenté) : ***le climat avec les supérieurs, les caractéristiques du travail, le climat avec les collègues, le cheminement professionnel, l'équilibre vie de travail / vie hors travail, la sécurité de l'emploi et le support offert à l'employé.***

En accord avec les travaux de Kiernan et Knutson, (1990), Lawler, (1975) et Seashore (1975), **les composants dégagés regroupent des aspects liés au travail** (les caractéristiques du travail)**, aux relations interpersonnelles** (climat avec les collègues et les supérieurs) **et/ou organisationnelles** (climat avec les supérieurs, cheminement professionnel, sécurité de l'emploi et support offert à l'employé).

Le tableau 64 propose de préciser la situation de chaque composant identifié sur ces différents aspects. Toutefois, nous notons que certains d'entre eux peuvent être transverses et concerner à la fois les relations sociales et organisationnelles (*cf.* climat avec les supérieurs) ou l'ensemble des dimensions (*cf.* équilibre vie de travail / vie hors travail).

Nous avons situé **"le climat avec les supérieurs"** à la fois dans les aspects sociaux et organisationnels. En effet, certains travaux (Ambrose & Schminke, 2003) ont montré que les subordonnés inscrivent leur relation avec leur(s) supérieur(s) dans deux cadres

complémentaires. Le premier concerne l'aspect interpersonnel et correspond au fait d'être traité avec respect et honnêteté tant dans les relations interpersonnelles de base que dans des situations d'évaluation liées à l'activité de travail (Bies & Moag, 1986). En outre, les supérieurs peuvent aussi être considérés comme des représentants de l'organisation et à ce titre, communiquer et expliquer les décisions et procédures de l'entreprise. Les deux facettes du rôle du supérieur hiérarchique justifient sa situation tant dans les aspects sociaux qu'organisationnels.

Nous notons également que **"l'équilibre vie de travail/vie hors travail"** (équilibre VT/VHT) est situé sur les trois aspects : travail, social et organisationnel. Tout d'abord, cet équilibre peut être envisagé comme le résultat de pratiques formelles ou informelles d'harmonisation entre le *"travail"* et le *"hors travail"* mises en place par les entreprises. Ces pratiques permettent aux salariés de remplir leurs différents rôles (professionnel *vs* personnel) en étant considérés comme une personne dans sa globalité impliquée dans plusieurs sphères de vie (De Bry & Ollier-Malaterre, 2006). En termes plus appliqués, cela peut se traduire par un aménagement du temps de travail, des horaires de travail variables ou encore une charge de travail moins importante sur un temps donné (Chrétien & Létourneau, 2006). En outre, le soutien social, qu'il soit ou non organisationnel, contribue positivement à l'interface vie de travail / vie hors travail (Bruchon-Schweitzer, 2002 ; Bruchon-Schweitzer & Boujut 2014). Enfin, le composant "équilibre VT/VHT" peut être situé également dans les aspects liés au travail, car il médiatise les impacts de la charge de travail sur le bien-être perçu du salarié (Geurts, Kompier, Roxburgh & Houtman, 2003) et sur la satisfaction à l'égard de la vie (Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2005), considérés comme des issues de la QVT.

Notre étude permet d'appuyer le fait que la QVT peut être approchée directement par ses composants et non par ses issues. En effet, ce concept est souvent confondu avec ses conséquences telles que la satisfaction au travail, avec des indicateurs objectifs (telle que la rémunération) ou encore avec d'autres concepts comme la santé mentale, la santé psychologique au travail, le stress, etc. (Dupuis et *al.*, 2009). A travers cette étude, l'identification des composants de la QVT pourrait permettre de l'appréhender par ce qu'elle est et non par ce qu'elle impacte.

Tableau 64 : Situation des composants de la QVT au regard des trois dimensions "travail", "aspects sociaux" et "aspects organisationnels"

Travail	Aspects sociaux	Aspects organisationnels
Caractéristiques du travail (temps pour les tâches, correspondance entre compétences et travail, autonomie, diversité des tâches, exigences psychologiques et physiques, clarté du rôle, caractéristiques de l'environnement physique)		
	Climat avec les collègues (Climat de travail, relations avec les pairs, conflit de rôle)	
		Cheminement professionnel (mobilité, possibilité de perfectionnement au travail)
		Sécurité de l'emploi (stabilité du revenu et de l'emploi)
		Support offert à l'employé (prise en charge des absences et répartition de la tâche, avantages sociaux, etc.)
	Climat avec les supérieurs (relations avec le(s) supérieur(s), relation avec la direction, commentaire et évaluation des supérieurs, communication de l'information au sein de l'entreprise)	
Équilibre vie de travail / vie hors travail (horaires de travail, absences pour raisons familiales, épanouissement personnel, prégnance du travail hors travail)		

C'est dans cette perspective que nous avons éliminé certains éléments théoriques pourtant identifiés dans les modèles tels que *"le sentiment d'appartenance"* (Elis & Pompili, 2002 ; Elizur & Shy, 1990 repris par Delmas et *al.*, 2001 ; Grosjean, 2005 ; Khol & Schooler, 1982 ; Murphy, Greco & Hunter, 2005 ; Turcotte, 1988 ; Walton, 1975) ou *"l'adéquation des valeurs individuels / organisationnels"* (Murphy, Greco & Hunter, 2005 ; Turcotte, 1988). Effectivement, ces concepts, bien que très proches de celui de la QVT, sont toutefois distincts. Le premier se réfère davantage à ce que l'employé ressent en termes d'attachement et d'identification, à l'égard du groupe ou de l'entreprise dans laquelle il travaille. Le second correspond à la perception globale de la compatibilité entre un individu et son organisation et peut résulter du processus de socialisation organisationnelle de celui-ci (Perrot & Campoy, 2009). Ces définitions appuient la différence entre ces concepts et celui de la QVT et justifient donc leur non prise en compte dans l'identification des composants de QVT.

Enfin, l'identification des composants de QVT nous a permis de construire un questionnaire d'évaluation de la perception de QVT tout en assurant sa validité de construit. En effet, lorsque nous procédons à la construction d'un questionnaire, nous devons nous assurer que les items qu'il contient sont pertinents et représentatifs au regard du construit visé (Vallerand & Hess, 2000). Dans le cadre de notre étude, nous avons construit nos items à partir des composants identifiés dans notre revue de la littérature sur le sujet, nous pouvons alors penser que les énoncés du test couvrent l'ensemble du construit.

4.2.2. La validation d'un questionnaire d'évaluation de la perception de QVT

Dans un second temps, selon les préconisations de Dickes et *al.* (1994), nous avons procédé à la validation intra-concept et inter-concepts du questionnaire construit mesurant la perception de QVT.

La validation intra-concept a abouti à définir deux dimensions constituant la perception de QVT : le contexte social et organisationnel de travail et les caractéristiques du poste de travail.

Nous retrouvons donc certains éléments relatifs à ceux identifiés dans notre revue de questions sur les composants de QVT, à savoir : des aspects sociaux et organisationnels (huit items) et des éléments en lien avec le travail (trois items). Cela est en accord avec les théories sur le caractère multidimensionnel de la QVT (Kiernan & Knutson, 1990 ; Lawler, 1975 ; Seashore, 1975).

Pour une part, la prise en compte des rapports sociaux et des relations à l'entreprise dans la perception d'une bonne QVT semble donc primordiale (*dimension 1*)

Concernant les relations avec les collègues, l'intégration dans un collectif favorise une bonne santé au travail (Dejours, 2009). En outre, le soutien social perçu constitue un support de communication pour mieux comprendre l'environnement de travail, un appui émotionnel ou encore une aide au travail lors de surcharge (Karasek & Theorell, 1990). Ces éléments confirment l'importance de prendre en compte la qualité des relations entretenues avec les collègues comme composant de la QVT. De plus, les collègues, ou plus largement le groupe de travail, constitue une des premières sphères de socialisation lorsqu'un individu intègre une

nouvelle entreprise. En ce sens, dans le cadre de l'étude que nous souhaitons mener sur les nouveaux embauchés (étude 3) visant à comprendre leur intention de rester dans l'organisation, la prise en compte des relations avec les collègues comme composant de QVT est indispensable.

Concernant la relation avec la hiérarchie, celle-ci est plus complexe et dépasse le stade des rapports sociaux à proprement parler. En effet, nous avons évoqué précédemment le double rôle joué par le supérieur, d'une part, dans l'aspect interpersonnel (traiter ses subordonnés avec respect et honnêteté) et, d'autre part, en tant que représentant de l'entreprise, il doit communiquer et expliquer les informations et stratégies de celles-ci. Ce deuxième aspect peut faire référence au mode de management consultatif ou participatif, au sens de Likert (1961). Il est consultatif si le supérieur consulte ses subordonnés avant toute prise de décision et participatif si les salariés sont totalement impliqués dans celle-ci. Une perception positive des deux facettes du rôle du supérieur hiérarchique peuvent accroître le niveau de bien-être au travail (Brun, Biron, Martel, & Ivers, 2003) et favoriser un meilleur sentiment de justice organisationnelle des salariés (Bies & Shapiro, 1987 ; 1988 ; Gilliland, 1994 ; Gilliland & Steiner, 2001 ; Gopinath & Becker, 2000 ; Hausknecht, Day & Thomas, 2004). Si le salarié perçoit une bonne relation avec son supérieur sur ses deux aspects, sa perception de la justice organisationnelle est renforcée positivement et génère alors des attitudes favorables à l'égard du travail et de l'organisation telles qu'une meilleure satisfaction au travail, une implication organisationnelle plus forte et des intentions de départ moindres (El Akremi, Nasr & Camerman, 2006). Ces éléments peuvent alors expliquer le poids de ce composant dans la perception de la QVT, qui est représenté dans 81,25 % des modèles de QVT analysés dans cette étude et concernent cinq items sur huit pour la dimension "contexte social et organisationnel de travail". Enfin, si on se recentre sur la population de travailleurs qui nous intéresse dans le cadre de cette recherche doctorale, les nouveaux embauchés, nous pouvons souligner le fait que le supérieur, tout comme les collègues de travail, est un agent socialisateur pour un nouveau recruté dans une entreprise. En ce sens, il a pour rôle de soutenir le nouvel entrant et de lui transmettre des informations (sur le travail, le groupe de travail et l'entreprise) afin de contribuer à sa socialisation organisationnelle (Jones, 1983 ; Louis, 1980 ; Perrot et *al.*, 2005). Cela précise l'importance de prendre en considération les relations avec le(s) supérieur(s) dans le cadre d'une transition professionnelle telle que l'entrée dans une nouvelle entreprise.

Dans cette première dimension, il est mis également en avant les relations à l'entreprise et, plus particulièrement, les possibilités offertes par celle-ci de se former, de se perfectionner et d'évoluer. Il ne nous semble pas étonnant de retrouver cet élément dans la structure interne du construit de QVT. En effet, aujourd'hui, la carrière professionnelle est ponctuée d'étapes, de transitions au cours desquelles les individus sont amenés à changer de postes de travail, d'entreprises, voire même de métier. Nous supposons qu'il est alors important pour les personnes concernées de pouvoir se former, acquérir des compétences et/ou évoluer, pour s'adapter au monde du travail. Aussi, les opportunités de carrière sont vectrices de santé pour les individus (Bewley 1999 ; Pialoux, 1996) et sont considérées comme des indicateurs de réussite de carrière (Arthur et *al.*, 2005).

Nous notons que cette première dimension évaluant la QVT regroupe à la fois les aspects sociaux et organisationnels, qui étaient pourtant indépendants dans les recherches de Kiernan et Knutson (1990), Lawler (1975) et Seashore (1975). Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les éléments liés au climat avec les supérieurs sont transverses, comme expliqués précédemment, et peuvent concerner à la fois la dimension sociale de la QVT, mais aussi la dimension plus organisationnelle. En outre, cela peut aussi appuyer le rôle prépondérant des caractéristiques perçues du travail dans l'appréciation globale de QVT.

Les caractéristiques du poste de travail, et plus particulièrement les exigences psychologiques de celui-ci, représentent une dimension à part entière de la QVT (*dimension 2*)

L'analyse factorielle exploratoire réalisée a mis en avant l'importance des contraintes cognitives perçues (traitement de l'information, niveau d'attention requis par le travail, résolution de problèmes) dans la perception de QVT. Ces différents éléments peuvent être mis en lien avec une forme de pénibilité au travail identifiée par Laberon, Lagabrielle et Fosset (2014). Les auteures suggèrent que ces contraintes, ou cette complexité du travail, sont de plus en plus prégnantes à cause de l'évolution des métiers, aujourd'hui soumis à un traitement plus important d'informations sollicitant davantage et plus longuement les fonctions mentales et cognitives des individus. Elles ajoutent que l'accroissement des exigences cognitives peut générer des pathologies dites de "surcharge". Nous notons que le composant "exigences psychologiques", qui ressort dans notre analyse comme une dimension à part entière, n'était

pourtant présent que dans 25% des modèles de QVT analysés en première partie[27]. Cela supporte l'idée qu'il était intéressant de procéder à une opérationnalisation du construit afin d'en tester ses composants et de lui donner du sens dans un contexte plus récent et actuel.

La validation inter-concepts du questionnaire d'évaluation de la perception de QVT a mis en avant la validité critérielle de l'outil, en d'autres termes, la valeur pronostique de sa mesure.

Nous avons conclu que les dimensions reliées à la QVT (contexte social et organisationnel de travail et caractéristiques de travail) sont associées significativement et positivement à d'autres construits tels que la satisfaction au travail, l'implication affective à l'égard de l'organisation et l'intention de rester dans l'entreprise. Des liens assez forts sont d'ailleurs observés entre la variable latente "contexte social et organisationnel de travail" et nos critères externes, et entre le score total de perception de QVT et ces mêmes critères (r > 0,500).

Ce type de validation s'inscrit dans une perspective nomologique de validation mettant en relation au moins deux concepts différents, dont l'un a la capacité d'impacter l'autre. Cela nous permet d'assoir le fait que QVT et satisfaction au travail sont bien des concepts différents alors qu'ils sont souvent confondus (Dupuis et *al.*, 2009).

4.2.3. Les implications pratiques pour la communauté scientifique et les praticiens

Premièrement, notre analyse approfondie des modèles de QVT présents dans la littérature (de 1975 à 2013) a contribué à **clarifier les composants de ce construit.** Cela pourrait concourir à l'élaboration de nouvelles pistes de réflexions ou alimenter les protocoles de recherches portant sur l'étude de la QVT, d'une part, et d'autre part, sur ses liens avec la santé ou encore avec les choix professionnels des individus**.** Effectivement, nous suggérons qu'une meilleure appréhension des buts visés et de la situation idéale de travail que les salariés aimeraient vivre peut aider à comprendre leurs choix professionnels et la construction de leurs

[27] Cependant, nous restons prudents quant à l'interprétation des résultats. En effet, le composant "exigences psychologiques" comportait plus d'items dans le questionnaire que les autres composants. Cela a peut être contribué au fait de ressortir comme une variable latente du construit "QVT".

projets. Cette hypothèse reste une piste à explorer. En outre, une meilleure connaissance du construit par les acteurs de l'entreprise (par le biais d'une formation, par exemple) pourrait constituer le point de départ à la mise en place d'une démarche de QVT au sein de leurs organisations. Le but serait de détecter, dans une approche primaire de prévention de la santé, à partir des composants identifiés, des situations à risques pour les salariés et celles pouvant impacter positivement leur bien-être. Enfin, nous pensons que la connaissance des situations de travail que les salariés aimeraient vivre pourrait compléter des bilans d'orientation de carrière ou contribuer, pour une part, à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Deuxièmement, la **validation du questionnaire d'évaluation de la perception de QVT** permet de consolider la pertinence de l'outil construit et son utilisation dans des études futures. La structure interne qui se dégage du construit mesuré fait prévaloir le caractère multidimensionnel de la QVT. En effet, le questionnaire permet non seulement d'évaluer des éléments en lien avec les caractéristiques du poste de travail, mais aussi ceux traitant des aspects sociaux et organisationnels. En outre, la consigne proposée permet de mettre en avant la subjectivité de la QVT. Elle n'est pas un fait, mais bien une perception qui peut se révéler différente chez deux individus dans une situation identique. Prenons l'exemple de l'appréciation du traitement de l'information par les salariés représentée par l'item *"Le niveau de difficultés des tâches composant votre travail"*. Dans notre questionnaire, il n'est pas demandé dans quelle mesure les tâches de travail génèrent de la difficulté, mais plutôt si le niveau de difficulté se rapproche ou non de la situation idéale de travail que la personne aimerait vivre. En effet, certains pourraient apprécier un travail difficile car source de challenge personnel, par exemple, alors que d'autres seraient plus à l'aise avec un travail peu complexe. A travers notre questionnaire, l'aspect subjectif de la QVT est tout à fait estimé. Le respect des postulats de base de la QVT et la validation de l'outil sont deux arguments solides permettant de proposer l'utilisation de notre questionnaire auprès des chercheurs et acteurs de l'entreprise. En outre, c'est un outil disposant d'une consigne simple et composé de peu d'items, ce qui peut favoriser son intégration à un protocole de recherche plus lourd prenant en compte d'autres variables à mesurer. Au niveau des entreprises, ce questionnaire peut être associé à une démarche plus complète de développement de la QVT. Cependant, il doit être envisagé comme un outil support et non comme une méthode en tant que telle, car il n'existe pas de modèle idéal de la QVT, elle se co-construit et nécessite une participation et un engagement de tous les acteurs (direction, salariés…).

4.3. Les limites de l'étude et les perspectives de recherche futures

Nous avons identifié les composants de la QVT grâce à des modèles existants. Or, ce construit revêt un caractère subjectif et dépend donc du sens que lui donnent les salariés. Par conséquent, nous pensons qu'il aurait été opportun, pour assurer la validité de contenu, de confronter l'analyse de contenu que nous avons faite à l'analyse des représentations des salariés sur le concept de QVT. C'est pourquoi afin de compléter cette étude, **une étude qualitative des représentations des salariés,** quant à la définition de la QVT et des éléments qui la composent, pourrait donc être menée. Cela apporterait une vision complémentaire pouvant affiner le contenu des dimensions de la QVT, voire en dégager de nouvelles et affinerait l'outil d'évaluation de la perception de la QVT construit par la création de nouveaux items. Si tel est le cas, dans une recherche ultérieure il serait alors nécessaire de procéder à une nouvelle validation.

Concernant la validation intra-concept de l'outil, nous avons procédé à une analyse factorielle exploratoire (AFE) et nous avons pu dégager deux dimensions composant le construit de QVT : le contexte social et organisationnel de travail et les caractéristiques du poste de travail. Nous proposons de poursuivre par **une analyse factorielle confirmatoire (AFC) permettant de conforter la structure factorielle dégagée dans cette première analyse**. Ces résultats permettraient d'assoir la validité de construit de notre questionnaire. En effet, contrairement à l'AFE, l'AFC cherche à tester un modèle théorique dans lequel on postule à l'avance les résultats de l'analyse (Judd & McClelland, 1998). Cette perspective de recherche future sera appliquée dans notre troisième et dernière étude.

A propos de la validation inter-concepts, nous avons testé la validité concomitante du questionnaire, c'est-à-dire celle qui évalue la capacité de prédiction de celui-ci alors que le test (ici, la QVT) et les critères (satisfaction au travail, implication organisationnelle et intention de rester dans l'entreprise) sont mesurés au même moment. Les items relatifs aux différents questionnaires se succédant, nous pouvons supposer la présence d'un possible effet de halo. Ce biais cognitif, mis en évidence par Thorndike (1920), est caractérisé lors de la passation de questionnaire par le fait que les réponses apportées à un premier test peuvent contaminer les réponses à un autre test et ce, par souci de cohérence des répondants (Leplège & Coste, 2002). Par exemple, des individus qui auraient donné des réponses plutôt positives au questionnaire d'évaluation de la perception de la QVT, peuvent, par souci de cohérence, indiquer par la suite

qu'ils sont plutôt satisfaits dans leur travail. Afin de pallier ce biais, nous aurions pu **évaluer la validité prédictive de l'outil**. Dans ce cas-là, nous aurions mesuré ultérieurement, c'est-à-dire dans un autre temps, les critères externes. Au regard du temps imparti dans un travail de thèse et de la lourdeur inhérente à l'ensemble de la démarche, nous n'avons pas testé cette validité, mais elle constitue une intéressante voie de recherche pour une étude future. Notons toutefois que si nous procédons à ce type d'évaluation, les mesures ne doivent pas être trop espacées dans le temps. En effet, la QVT perçue ne représente pas un trait stable chez l'individu, mais bien un ressenti qu'il éprouve à un instant donné et donc elle est susceptible d'évoluer selon les évènements de vie professionnelle ou personnelle vécus puisque la QVT influence les autres domaines de vie et fait partie intégrante de la qualité de vie générale (Elizur & Shye, 1990 ; Goode, 1989 ; Kiernan & Knutson, 1990 ; Loscocco & Roschelle, 1991).

Enfin, le questionnaire de perception de la QVT a été testé et validé auprès d'une population générale de personnes en emploi. Il est légitime de se demander dans quelle mesure celui-ci peut être utilisé auprès de populations plus spécifiques de travailleurs, tels que les nouveaux embauchés, par exemple. Nous constatons que les dimensions relatives à la QVT (travail, aspects sociaux et organisationnels) ne sont pas sans rappeler les trois domaines de la socialisation organisationnelle identifiés dans notre partie théorique : le travail, le groupe et l'organisation (Fischer, 1986). Une bonne perception de QVT pourrait alors jouer un rôle positif et contribuer à la socialisation organisationnelle du nouvel embauché. Par exemple, une situation de travail qui se rapprocherait de la situation idéale souhaitée permettrait au nouveau de se sentir dans de bonnes conditions d'intégration et pourrait contribuer alors à favoriser l'apprentissage et l'intériorisation des normes et des valeurs de travail, en d'autres termes sa socialisation organisationnelle. Cette hypothèse sera testée dans notre dernière étude. Afin d'**évaluer si ce questionnaire peut être appliqué pour évaluer la perception de QVT des nouveaux embauchés**, nous le reprendrons dans son intégralité (c'est-à-dire la version initiale à 24 items) et nous procéderons à une analyse factorielle exploratoire, puis à une analyse factorielle confirmatoire permettant de vérifier la structure factorielle ainsi dégagée. Nous envisageons de procéder à cette démarche dans le cadre de notre troisième étude.

Pour résumer ces différentes propositions de recherche, il serait intéressant de 1) mener une étude qualitative des représentations des salariés (sur la définition et les

composants de la QVT), 2) réaliser une analyse factorielle confirmatoire permettant de conforter la structure factorielle dégagée dans l'analyse factorielle exploratoire, 3) tester la validité prédictive de l'outil et 4) évaluer l'adéquation du questionnaire à une population de nouveaux embauchés (étude 3).

Chapitre 3 : Etude 3 : Vers un modèle multifactoriel prédisant l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise ?

1. Objectifs et hypothèses de l'étude

1.1. Objectifs de l'étude

Parce que l'entrée dans l'organisation est un réel processus de transition professionnelle, nous souhaitons nous interroger sur les déterminants qui concourent à sa réussite. Pour cela, nous avons intégré dans un modèle explicatif, des variables organisationnelles telles que les pratiques de recrutement socialisantes et celles d'intégration, ainsi que leurs perceptions par les nouveaux embauchés. Aussi, nous avons évalué la qualité de vie au travail perçue de ces derniers. Ces variables constituent les variables explicatives du modèle d'analyse proposé dans cette étude (*cf.* figure 14). En outre, nous avons souhaité nous interroger sur le rôle médiateur de certains indicateurs de la réussite de l'entrée organisationnelle (le bien-être et la socialisation organisationnelle). Ils sont jugés comme intermédiaires parce qu'ils influencent eux-mêmes d'autres indicateurs tels que les attitudes favorables à l'égard du travail et de l'entreprise (satisfaction au travail, implication organisationnelle et intention de rester dans l'organisation). Par souci de traitement des données et pour alléger notre protocole de recherche, nous avons privilégié dans cette étude l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise comme indicateur ultime de la réussite de l'entrée. En outre, elle peut prédire le comportement de maintien, elle est donc *synonyme* d'intégration durable dans l'entreprise. Cette variable tient lieu de variable à expliquer dans notre modèle d'analyse.

L'objectif général de cette dernière étude est alors de mieux comprendre ce qui prédit la réussite de l'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation en dégageant un (ou des) modèles multifactoriels prédisant l'intention de rester dans l'entreprise.

Deux sous-objectifs guident cette étude :

1. Étudier et clarifier la structure latente de chacun des construits proposés dans notre étude.

En effet, une mauvaise spécification des construits latents peut avoir un impact sur la qualité des résultats obtenus sur les modèles structurels (*cf.* sous-objectif 2), ce qui pourrait donc conduire à des conclusions erronées sur les relations entre construits. (Anderson & Gerbing, 1988 ; Jarvis, MacKenzie & Podsakoff, 2003 ; MacKenzie, Podsakoff & Jarvis, 2005).

Les construits latents de notre étude sont récapitulés ci-après :

- *Les pratiques de socialisation organisationnelle :* elles regroupent les pratiques de recrutement socialisantes (clarté et accès à des informations sur le poste et l'environnement de travail) et celles d'intégration (pratiques et stratégies d'intégration). Nous les nommons ainsi car toutes deux concourent au processus de socialisation organisationnelle du nouvel embauché et concernent les pratiques mises en place par l'organisation pour recruter et intégrer les nouveaux.

- *La perception des pratiques de socialisation organisationnelle :* elle concerne le sentiment de justice procédurale à l'égard du recrutement et la satisfaction à l'égard des procédures de recrutement et d'intégration.

- *La perception de qualité de vie au travail*

- *Le bien-être subjectif* : il comprend la satisfaction de vie, l'affectivité positive et négative et le sentiment de compétence.

- *La socialisation organisationnelle perçue*

2. Identifier des modèles expliquant l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise en étudiant les effets directs et indirects de l'ensemble des variables explicatives et intermédiaires sur cette intention.

1.2. Hypothèses

Nous posons les hypothèses de travail suivantes :

H1 : Chacun des construits de notre étude s'organise en dimensions significatives distinctes.

H1.1 : Les pratiques de socialisation organisationnelle (PSO) s'organisent en dimensions significatives distinctes.

H1.2 : La perception des pratiques de socialisation organisationnelle (Perception PSO) s'organise en dimensions significatives distinctes.

H1.3 : La perception de la qualité de vie au travail (QVT) s'organise en dimensions significatives distinctes.

H1.4 : Le bien-être subjectif (BE) s'organise en dimensions significatives distinctes.

H1.5 : La socialisation organisationnelle perçue (SO) s'organise en dimensions significatives distinctes.

H2 : L'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise est significativement et positivement liée aux pratiques de socialisation organisationnelle (PSO), à leur perception de celles-ci (PER PSO), ainsi qu'à leur perception de QVT. Il existe un effet médiateur de la PER PSO et de la QVT dans la relation entre les PSO et l'intention de rester dans l'entreprise.

H3 : L'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise est significativement et positivement liée au bien-être subjectif (BE) et à la socialisation organisationnelle perçue (SO). Il existe un effet médiateur du BE dans la relation entre la SO et l'intention de rester dans l'entreprise.

H4 : L'effet des PSO, de la perception des PSO, et de la QVT perçue sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise est médiatisé par le BE et la SO.

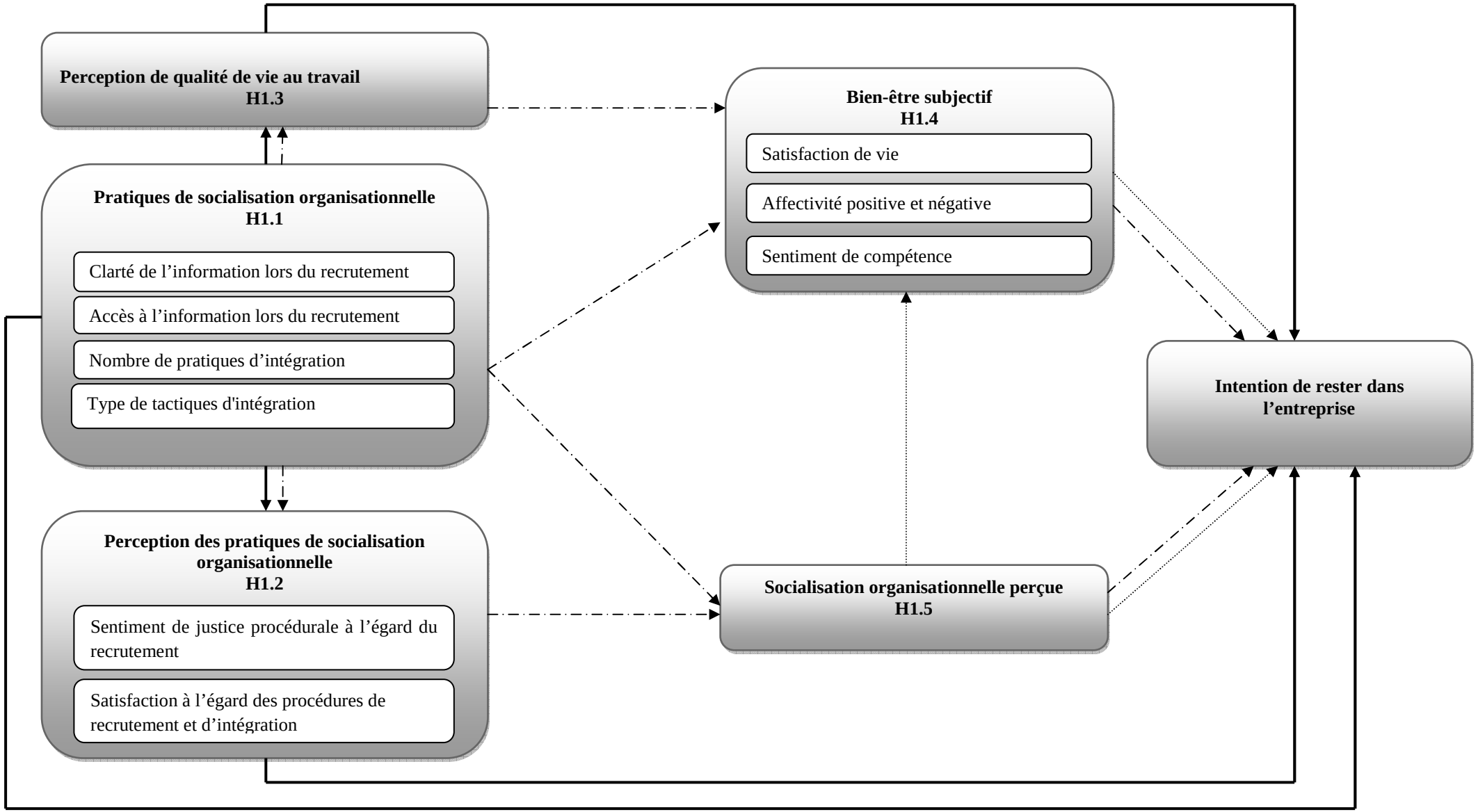
Les hypothèses de travail, ainsi que le modèle théorique, sont présentés de manière schématique dans la figure 14.

La légende de la figure est la suivante :

Les flèches ⟶ représentent les relations observées pour tester l'hypothèse 2.

Les flèches ⋯▸ représentent les relations observées pour tester l'hypothèse 3.

Les flèches −·−▸ représentent les relations observées pour tester l'hypothèse 4.



<u>Figure 14 :</u> Modèle d'analyse proposé (étude 3)

2. Procédure

Pour cette étude, nous avons choisi une méthodologie quantitative afin de recueillir un plus grand nombre de données. En effet, pour dégager des modèles explicatifs de l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'organisation, nous avons souhaité réalisé des modélisations par équations structurelles[28]. Pour ce type d'analyse, un échantillon minimum de 200 observations est exigé (Roussel, Campoy & El Akremi, 2002). L'ensemble des questionnaires a été mis en ligne via LimeSurvey.

Nous avons recruté nos répondants grâce au réseau des consultants de RH PARTNERS, ainsi que par le biais de notre réseau professionnel. Au total, 430 nouveaux embauchés et anciens candidats recrutés par le biais de RH PARTNERS, 21 personnes ayant réalisé leur outplacement avec le cabinet et 44 entreprises ont pu être contactées. Nous avons approché les personnes ciblées et identifiées comme des nouveaux embauchés ayant entre un an et trois ans d'ancienneté en leur envoyant un mail dans lequel nous leur demandions de répondre au questionnaire et de bien vouloir transmettre à leur tour à leurs contacts rentrant dans le critère d'ancienneté. Cette technique est celle de l'échantillon "boule de neige" (LeCompte & Preissle, 1993 ; Savoie-Zajc, 2007). Le critère d'ancienneté a été choisi au regard de la littérature sur le sujet que nous avons présenté dans notre partie théorique. En effet, les auteurs sur cette thématique ne s'accordent pas sur le moment le plus propice pour recueillir des données. Selon Louis (1980), l'apprentissage des normes et des valeurs se ferait les six à dix premiers mois. Pour Perrot (2001), la période d'entrée organisationnelle dans laquelle se joue l'intégration de l'individu dure dix-huit mois. Enfin, pour Kim, Cable et Kim (2005), il est intéressant d'étudier les comportements proactifs des nouveaux salariés dont l'expérience professionnelle se situe entre 3 et 24 mois. Afin que nos répondants aient le recul nécessaire sur leur période d'intégration, nous avons choisi d'interroger des nouveaux embauchés ayant au moins un an d'ancienneté et au maximum trois ans pour qu'ils puissent encore apporter des éléments concernant leur processus de recrutement. Enfin, nous avons précisé l'anonymat et la confidentialité de notre démarche.

Nous notons que sur les 44 entreprises identifiées et contactées majoritairement par le biais des Directeurs des Ressources Humaines (DRH), 16 ont accepté de participer à notre

[28] Ce type d'analyse est expliqué dans la partie portant sur le traitement des données.

étude et donc de transférer notre questionnaire auprès de leurs nouveaux embauchés. Le nombre de nouveaux embauchés contactés par ce biais s'est alors élevé à 596. Les raisons évoquées par les entreprises dans le cas de refus portaient principalement sur le fait : 1) qu'ils manquent de temps pour se consacrer à la recherche de salariés rentrant dans les critères ; 2) ils ne se sentent pas concernés par la problématique du maintien dans l'emploi des nouveaux embauchés appuyant le fait qu'ils connaissent peu de *turnover* ; 3) ils ne se sentent pas concernés par les problématiques de qualité de vie au travail ou de bien-être au travail ; et 4) d'autres études en interne sont en cours et ils ne veulent pas que les salariés les confondent avec la nôtre, ou encore dans une moindre mesure, une dernière raison de refuser de participer porte sur la peur que les syndicats se saisissent des résultats pour remettre en cause les pratiques de l'entreprise.

Au total, il s'agit de 1047 nouveaux embauchés qui ont reçu directement notre questionnaire.

3. Participants

Notre échantillon est composé de 359 participants, soit 34,29% de taux de réponse aux questionnaires envoyés directement à la personne par nos soins ou ceux des DRH (51,5% de femmes *vs* 48,5% d'hommes). Les salariés interrogés sont âgés de 20 à 58 ans et la moyenne d'âge est d'environ de 32 ans (m = 32,04 ans, σ = 8,72, Mode = 25). Notre échantillon est majoritairement diplômé du Bac+2 au Bac+5 (34,5% Bac+5; 25,1% Bac+3/+4 ; 30,6% Bac+2 ; 6,1% Bac ; 2,5% BEP/CAP ; 0,3% Brevet des collèges et 0,8% aucun diplôme). Ils ont entre un et trois ans d'ancienneté sur leur poste avec une moyenne d'environ 22 mois (m = 22,39 mois, σ = 7,53, Mode = 18 mois). Enfin, ils sont pour la plupart employés ou cadres (58,2% employés ; 31,8% cadres ; 7,0% professions intermédiaires, 2,8% ouvriers et 0,3% apprentis), en contrat à durée indéterminé (93,0% CDI, 5,8% CDD, 0,3 % intérim et 0,3% apprentissage) et à temps complet (91,9% temps complet et 7,0% temps partiel). Les salariés sont issus majoritairement d'entreprises de grande taille situées en France (5,3% < 10 salariés ; 13,4% entre 10 et 49 salariés ; 16,2% entre 50 et 249 salariés et 65,2% > 250 salariés).

Nous notons également que les nouveaux embauchés interrogés ont été recrutés principalement après avoir répondu à une annonce de l'entreprise (20,9%), ou après avoir déposé une candidature spontanée (17%). Viennent ensuite les recrutements via le réseau professionnel pour 11,7% d'entre eux (anciens collègues, fournisseurs, clients, etc.) ou après avoir répondu à une annonce par le biais d'une agence intermédiaire publique de l'emploi dans 10,9% des cas (APEC, Pôle Emploi, Mission Locale, PLIE, etc.). Aussi, les salariés sont 10,3% à avoir été réembauchés par leur ex-employeur ou embauchés à l'issue de leur stage de fin d'études, 10% à avoir été mis en relation avec leur entreprise grâce à leur réseau personnel (famille, amis, etc.) et 8,9% à avoir été recrutés après avoir répondu à une annonce par le biais d'une agence intermédiaire privée de l'emploi (Cabinets Conseil, Entreprise de travail temporaire, etc.). En outre, 4,7% des salariés déclarent avoir été mis en relation avec leur entreprise par le biais de leur lieu d'études (école, université, centre de formation professionnelle, etc.). Enfin, dans une moindre mesure, les salariés ont été recrutés en étant débauchés de leur ancienne entreprise (1,7%), en étant mis en relation par le biais des réseaux sociaux (0,8%), après avoir répondu à un avis de concours (0,6%) ou après avoir réalisé une mission d'intérim (0,3%).

4. Outils de mesure

L'ensemble des outils de mesure composant le questionnaire de cette étude est présenté en annexe (*cf.* annexe C.1).

4.1. Mesure des variables explicatives

4.1.1. Mesure des pratiques de socialisation organisationnelle

4.1.1.1. Mesure des pratiques de recrutement socialisantes

Les pratiques de recrutement socialisantes, c'est-à-dire celles mises en place par les entreprises et les cabinets de recrutement avant la prise de poste du salarié, sont évaluées par l'échelle de Delobbe et Dulac (2005), adaptée pour l'étude. Elle est composée de deux sous-échelles.

La première mesure en huit items la **clarté et la précision de l'information reçue** (*eg. J'ai reçu des informations claires et précises à propos du contenu de mon travail*). L'échelle est de type Likert en cinq points allant de 1 = "pas du tout clair" à 5 = "tout à fait clair". Nous interpréterons un score total, plus le score est élevé, plus les informations reçues sur le poste, le groupe de travail et l'entreprise pendant la phase de recrutement sont perçues comme claires par les nouveaux embauchés. Dans le cadre de notre étude, parce que nous avons adapté cette échelle, nous réaliserons des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires afin d'identifier et confirmer sa structure interne.

La deuxième mesure, adaptée pour l'étude, évalue en huit items l'**accès à des sources d'information internes** (*eg. J'ai échangé avec mes futurs collègues de travail*). Cette échelle est composée de trois modalités de réponses "oui", "non" et "je ne sais pas". Nous interpréterons un score total. Plus le score est élevé, plus le niveau d'accès à l'information, lors de la procédure de recrutement, est important.

Les deux échelles de mesure des pratiques de recrutement socialisantes sont présentées en annexe (*cf.* annexe C.1.1).

4.1.1.2. Mesure des pratiques et des tactiques d'intégration

Afin d'évaluer les **pratiques d'intégration mises en place par les entreprises**, nous avons construit un outil de mesure évaluant la présence ou l'absence de quinze pratiques d'intégration (identifiées dans l'étude 1 de notre recherche doctorale). Les pratiques d'accueil, regroupant six pratiques (accueil physique, présentation aux autres membres de l'entreprise, visite des locaux, organisation d'un évènement de bienvenue, livret d'intégration, visite des sites de l'entreprise), sont évaluées par six items (*eg. Vous avez été présenté(e) aux autres membres de l'entreprise*). Les pratiques d'accompagnement, constituées de cinq pratiques (soutien des salariés, travail en binôme, parcours de rendez-vous, parrainage par le supérieur ou un collègue), sont évaluées à partir de cinq items (*eg. Vous avez travaillé en binôme quelques temps ou sur quelques missions*). Les pratiques de formation (au métier et à la découverte de l'entreprise) sont représentées par deux items (*eg. Vous avez eu une ou des formations relatives au poste que vous occupez*). Enfin, les pratiques, concernant le suivi et l'évaluation de l'intégration, sont mesurées à l'aide de deux items (*eg. Vous avez été suivi(e) tout au long de votre parcours d'intégration*). Cette échelle est composée de deux modalités

de réponses : "J'ai bénéficié de cette pratique" ou " Je n'ai pas bénéficié de cette pratique". Dans le cadre de cette étude, pour ne pas alourdir le traitement et l'analyse des données, le but étant de dégager un modèle général multifactoriel, nous interpréterons un score total (nombre de pratiques d'intégration dont le nouvel embauché a bénéficié). En conséquence, plus le score est élevé, plus les nouveaux embauchés ont bénéficié de pratiques d'intégration.

Les **tactiques ou stratégies d'intégration** sont évaluées par l'échelle de Cable et Parsons (2001) que nous avons traduite en suivant la méthode prescrite par Vallerand (1989)[29]. L'échelle est composée de trois dimensions. La première concerne l'évaluation du contexte de socialisation (quatre items, *eg. Cette entreprise permet à tous les nouveaux embauchés de suivre les mêmes formations professionnelles*) et permet de savoir si les individus sont intégrés de façon collective ou isolément. La deuxième dimension concerne le contenu de la socialisation (quatre items, *eg. Les étapes dans la progression de carrière sont clairement spécifiées dans cette entreprise*) et permet d'évaluer si l'intégration se fait de manière séquentielle ou variable. Enfin, la dernière dimension correspond à l'évaluation des aspects sociaux de la socialisation (quatre items, *eg. Mes collègues se sont impliqués pour m'aider à m'adapter à cette entreprise*) et rend compte de la possibilité d'investissement du nouveau salarié et de la possibilité de transfert des compétences inter-génération. L'échelle de Cable et Parsons (2001) est composée de douze items et est de type Likert en cinq points allant de 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord". Nous analyserons un score par dimension. Plus le score est élevé sur une dimension (contexte, contenu et aspects sociaux), plus les stratégies d'intégration sont institutionnalisées, c'est-à-dire correspondant à un parcours d'intégration balisé, marqué par des étapes à franchir dans un temps bien défini. Celles-ci sont en opposition avec les stratégies individualisées qui font référence à un parcours d'intégration différent selon les personnes et dépendant surtout du nouvel embauché. Aussi, il est à noter que nous réaliserons une analyse factorielle confirmatoire afin de valider la structure de l'échelle proposée par les auteurs (Cable et Parsons, 2001).

Les questionnaires évaluant les pratiques et les tactiques d'intégration sont présentés en annexe (*cf*. annexe C.1.2).

[29] Une première étape consiste à faire traduire le questionnaire par une experte (formatrice/traductrice Anglais) puis à soumettre cette version française à une autre experte en traduction qui juge de la convergence avec les items initiaux. Enfin, deux personnes expertes du domaine d'étude évaluent la pertinence des termes techniques ou scientifiques utilisés dans le questionnaire. Ces étapes sont présentées en annexe C.2.1.

4.1.2. Mesure de la perception des pratiques de socialisation organisationnelle

4.1.2.1. Mesure du sentiment de justice procédurale à l'égard des pratiques de recrutement

L'échelle relative à la mesure du **sentiment de justice perçue des procédures ou méthodes de recrutement** est le même outil que celui utilisé dans le cadre de la première étude de ce travail doctoral. Pour rappel, nous l'avions construite à partir des recherches et outils de Gilliland (1994) et Steiner (2004). Elle est composée de neuf items (*eg. Au cours de la procédure de sélection, vous avez eu le sentiment de pouvoir montrer vos compétences pour le poste à pourvoir*) et suit une échelle de Likert en cinq points allant de 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord". Nous interpréterons un score total. Un score élevé correspond à une perception plutôt juste de la procédure de recrutement par les nouveaux embauchés. Aussi, parce qu'il s'agit d'un outil que nous avons construit pour l'étude, nous réaliserons des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires afin d'identifier et confirmer sa structure interne.

4.1.2.2. Mesure de la satisfaction à l'égard de la procédure de recrutement

La **satisfaction à l'égard de la procédure de recrutement** est évaluée à partir de l'échelle de Macan et *al.* (1994)[30] en deux items (*eg. Dans l'ensemble, la procédure de sélection de votre entreprise pour vous recruter a été une expérience positive*). Cette échelle suit une échelle de Likert en cinq points allant de 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord". Plus le score est élevé, plus les nouveaux embauchés sont satisfaits de la procédure de recrutement.

[30] Afin de traduire cette échelle, nous avons suivi la méthode prescrite par Vallerand (1989) et expliquée précédemment. Les étapes sont présentées en annexe C.2.2.

4.1.2.3. Mesure de la satisfaction à l'égard de la procédure d'intégration

Nous avons adapté l'échelle de Macan et *al.* (1994)[31] présentée précédemment afin d'évaluer la **satisfaction à l'égard de la procédure d'intégration**. Cette échelle est alors constituée de deux items (*eg. De manière générale, je suis satisfait(e) des pratiques d'intégration mises en place par mon entreprise pour m'intégrer*) et est de type Likert en cinq points allant de 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord". Plus le score est élevé, plus les nouveaux embauchés sont satisfaits de la procédure d'intégration.

L'ensemble des outils permettant de mesurer la perception des pratiques de socialisation organisationnelle (pratiques de recrutement et d'intégration) est présenté en annexe (*cf.* annexe C.1.3).

4.1.3. Mesure de la perception de QVT

Nous avons évalué la **perception de QVT** des nouveaux embauchés à partir de l'outil construit dans le cadre de la deuxième étude de notre recherche doctorale. Dans la mesure où l'outil a été validé sur une population générale de salariés, nous souhaitons, dans le cadre de cette troisième étude, procéder à nouveau à une analyse factorielle exploratoire afin d'observer si la structure du construit se modifie en fonction de la spécificité de la population (ici, des nouveaux embauchés). Afin de valider la structure interne du questionnaire ainsi dégagée, nous procéderons à une analyse factorielle confirmatoire.

Le questionnaire est composé de 24 items portant sur la perception du climat avec les supérieurs (*eg. La qualité des relations avec votre supérieur direct*), la perception du climat avec les collègues (*eg. La qualité des relations entretenues avec vos collègues*), les caractéristiques du travail (*eg. Le niveau d'attention et de vigilance demandé par votre travail*), le cheminement professionnel (*eg. Les possibilités d'avancement ou de promotions proposées par votre entreprise*), l'équilibre vie de travail / vie hors travail (*eg. L'équilibre entre vos horaires de travail et votre vie privée*), la sécurité de l'emploi (*eg. La sécurité de votre emploi au sein de votre entreprise*) et les supports offerts aux employés (*eg.*

[31] Nous nous sommes basés sur la validation de l'experte pour les items de satisfaction à l'égard de la procédure de recrutement afin de construire et adapter ceux évaluant la satisfaction à l'égard de la procédure d'intégration.

L'anticipation et la répartition de votre travail par vos supérieurs lors de vos propres absences). Le questionnaire suit une échelle de Likert en cinq points allant de 1 = "inférieur à vos attentes" à 5 = "supérieur à vos attentes". Plus le score obtenu est élevé et meilleure est la perception de la QVT. Cette échelle est présentée en annexe (*cf.* annexe C.1.4).

4.2. Mesure des variables intermédiaires

4.2.1. Mesure du bien-être subjectif

Nous évaluons le bien-être subjectif à partir de la satisfaction de vie, de l'affectivité positive et négative et du sentiment de compétence. L'ensemble de ces outils est présenté en annexe (*cf.* annexe C.1.5).

4.2.1.1. Mesure de la satisfaction de vie

Nous mesurons la **satisfaction de vie** à partir de l'échelle de Diener et *al.* (1985), traduite par Blais et *al.* (1989). Cette échelle est composée de cinq items et suit une échelle de Likert en sept points allant de 1 = "fortement en désaccord" à 7 = "fortement en accord". Plus le score est élevé et plus les nouveaux embauchés sont satisfaits de leur vie. Nous réaliserons une analyse factorielle confirmatoire afin de valider la structure interne du questionnaire proposée par les auteurs (Blais et *al.*, 1989).

4.2.1.2. Mesure de l'affectivité positive et négative

Nous mesurons la **prévalence des affects positifs ou négatifs** à partir de l'échelle de Watson et *al.* (1988). Cette échelle, dans sa version longue, contient 20 items ou plus particulièrement 20 états (*eg. Contrarié* ou *Actif*). Afin de ne pas alourdir le protocole de recherche, nous avons opté pour l'échelle dans sa version courte de Thompson (2007) [32]qui contient dix items ou états. Nous avons demandé aux répondants de bien vouloir indiquer depuis qu'ils ont intégré leur entreprise, dans quelle mesure ils ont ressenti ces états. Cette échelle est de type Likert en cinq points allant de 1 = "très peu ou pas du tout" à 5 = "très souvent ou tout à fait". Deux scores peuvent être interprétés. Plus le score est élevé pour les

[32] Afin de traduire cette échelle, nous avons suivi la méthode prescrite par Vallerand (1989) et expliquée précédemment. Les étapes sont présentées en annexe C.2.3.

affects positifs, et plus le nouvel embauché a ressenti des états positifs depuis qu'il a intégré son entreprise. Plus le score est élevé pour les affects négatifs, et plus le nouvel embauché a ressenti des états négatifs depuis qu'il a intégré son entreprise. Aussi, nous réaliserons une analyse factorielle confirmatoire afin de valider la structure interne du questionnaire proposée par l'auteur (Thompson, 2007).

4.2.1.3. Mesure du sentiment de compétence

Nous évaluons le **sentiment de compétence** dans l'emploi avec l'échelle de Vonthron, Lagabrielle et Pouchard (2007) adapté des travaux de Battistelli et Odoardi (2000) qui mesure le sentiment de compétence dans l'emploi des salariés à l'égard du métier, de l'entreprise et des collègues. Elle est composée de huit items (*eg. Concernant mon métier actuel, je me sens capable de résoudre les problèmes qui peuvent apparaître dans l'exercice de ce métier*) et suit une échelle de Likert en cinq points allant de 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord". Plus le score est élevé et plus les salariés ont le sentiment d'être compétent dans leur emploi. Nous réaliserons une analyse factorielle confirmatoire afin de valider la structure interne du questionnaire proposée par les auteurs (Vonthron, Lagabrielle & Pouchard, 2007).

4.2.2. Mesure de la socialisation organisationnelle perçue

Afin d'alléger le protocole de recherche, nous avons choisi d'utiliser une version courte de l'échelle de Perrot et Campoy (2009) mesurant la socialisation organisationnelle. Initialement, la version longue de celle-ci est composée de 24 items et 6 dimensions. La première nommée intériorisation-travail correspond à l'intériorisation des normes du travail (*eg. J'adhère totalement aux objectifs de mon travail*), la seconde appelée apprentissage-travail définit l'apprentissage des normes de travail (*eg. Je comprends quelles tâches et responsabilités sont prioritaires*). La troisième, nommée apprentissage-entreprise, mesure l'apprentissage des normes de l'entreprise (*eg. Je comprends le fonctionnement de mon entreprise*). La quatrième dimension, appelée intériorisation-entreprise, concerne l'intériorisation des normes de l'entreprise (*eg. Les valeurs de mon entreprise font aujourd'hui partie de mes propres valeurs*). La cinquième dimension, nommée apprentissage-équipe, mesure l'apprentissage des normes de l'équipe de travail (*eg. Je comprends comment mon équipe contribue aux buts de mon entreprise*). La dernière dimension, appelée

intériorisation-équipe, correspond à l'intériorisation des normes de l'équipe (*eg. Les objectifs de mon équipe sont aussi mes objectifs*).

Pour réduire cette échelle, nous l'avons soumise, dans une précédente recherche (Locufier, 2010), à un échantillon de 174 nouveaux embauchés (caractéristiques de l'échantillon en annexe C.1.6) et nous avons procédé à une AFE avec la méthode des moindres carrés non pondérés (*cf.* annexe C.1.6). Le critère de Cattell et le critère de Kaiser indiquent une solution à 3 facteurs expliquant 58,27% de la variance. Par conséquent, nous avons donc demandé l'extraction en 3 facteurs avec la méthode de rotation des axes oblimim. La matrice des types indique qu'il existe bien 3 dimensions. La dimension 1 correspondant à l'intériorisation des normes et des valeurs de travail, du groupe de travail et de l'entreprise (Inter) contient 6 items. Cette dimension explique 42,29% de la variance de notre construit et a une très bonne consistante interne (α = 0,89). La dimension 2 correspondant à l'apprentissage des normes et des valeurs de groupe (équipe et entreprise ; App groupe), contient 5 items et explique 9,22% de la variance. Cette dimension a une très bonne consistance interne (α = 0,85). La dernière dimension concerne l'apprentissage des normes et des valeurs de travail (App travail) et contient 4 items. Cette dimension explique 6,75% de la variance et sa consistance interne est également très satisfaisante (α = 0,81). L'ensemble des items retenus, ainsi que leur facteur d'appartenance respectif, sont présentés en annexe (*cf.* annexe C.1.6). Nous avons donc retenu une solution en trois facteurs qui satisfait l'ensemble des conditions de l'analyse factorielle exploratoire. Le déterminant de la matrice de corrélation est supérieur à 0 (Déterminant = 0,015). Le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($\chi 2(105) = 1442,67$; $p < 0,001$). L'indice KMO de l'ensemble des variables est très bon (*KMO* = 0,887). La qualité de représentation de chaque item est supérieure à 0,2. Les trois dimensions sont inter-corrélées (*cf.* tableau 65). Grâce à cette analyse, nous proposons alors une version courte en 15 items de l'échelle de Perrot et Campoy (2009). Notons que, plus les scores sont élevés pour chacune des dimensions, plus les nouveaux embauchés ont une bonne évaluation de leur socialisation organisationnelle dans ladite dimension. Afin de valider la structure interne de ce questionnaire, nous proposerons une analyse factorielle confirmatoire.

Tableau 65 : Analyse corrélationnelle entre les 3 dimensions du construit "Socialisation organisationnelle perçue" (N = 174)

	Inter	**App groupe**	**App travail**
Inter	1	,558***	,513***
App groupe		1	,522***
App travail			1

Note : *** : $p < 0{,}001$

4.3. Mesure de la variable à expliquer

Nous mesurons l'**intention de rester dans l'organisation** à partir d'un item (*Aujourd'hui, j'ai la ferme intention de continuer à travailler dans cette entreprise*) inspiré de l'échelle de Vonthron, Lagabrielle, et Pouchard (2007) suivant une échelle de type Likert en cinq points allant de 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord". Plus le score est élevé et plus les salariés ont l'intention de rester dans l'organisation.

4.4. Synthèse des variables étudiées et de leur opérationnalisation

Le tableau 66 permet de récapituler l'ensemble des variables de notre étude et leur opérationnalisation permettant de mettre à l'épreuve le modèle d'analyse proposé (*cf.* figure 14).

4.5. Test de clarté du protocole de recherche

Selon les préconisations de Vallerand (1989), nous avons soumis l'intégralité de notre questionnaire à un test de clarté. La démarche consiste à interroger des répondants potentiels et à leur demander pour chacune des consignes et chacun des items constituant le questionnaire, dans quelle mesure ceux-ci sont clairs et compréhensibles. Nous leur proposons de nous donner une note allant de 1 à 7. Nous avons interrogé sept salariés et il ressort que les consignes et les items de notre questionnaire obtiennent tous une note moyenne supérieure à 5 (*cf.* annexe C.3). Cela nous indique que notre protocole de recherche est assez clair et compréhensible. Nous pouvons donc utiliser notre questionnaire dans notre protocole de recueil de données final, lequel est présenté en annexe (*cf.* annexe C.4).

Tableau 66 : Récapitulatif des variables étudiées et de leur opérationnalisation (étude 3)

Construits	Variables	Nombre d'items	Cotation
Variables indépendantes			
Pratiques de socialisation organisationnelle	Clarté de l'information reçue lors du recrutement	8	De 1 = "pas du tout clair" à 5 = "tout à fait clair"
	Accès à l'information lors du recrutement	8	Trois modalités de réponses "oui" = 1, "non" = 0 ou "je ne sais pas" = valeur manquante
	Pratiques d'intégration	15	Deux modalités de réponses "J'ai bénéficié de cette pratique" = 1 ou " Je n'ai pas bénéficié de cette pratique" = 0
	Tactiques d'intégration	12	De 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord"
Perception des pratiques de socialisation organisationnelle	Sentiment de justice à l'égard de la procédure de recrutement	9	De 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord"
	Satisfaction à l'égard des pratiques de recrutement	2	De 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord"
	Satisfaction à l'égard des pratiques d'intégration	2	De 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord"
Perception de QVT	Perception de QVT	24	De 1 = "inférieur à vos attentes" à 5 = "supérieur à vos attentes"
Variables intermédiaires			
Bien-être subjectif	Satisfaction de vie	5	De 1 = "fortement en désaccord" à 7 = "fortement en accord".
	Affectivité positive et négative	10	De 1 = "très peu ou pas du tout" à 5 = "très souvent ou tout à fait"
	Sentiment de compétence	8	De 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord"
Socialisation organisationnelle perçue	Socialisation organisationnelle perçue	15	De 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord"
Variable dépendante			
Intention de rester dans l'organisation	Intention de rester dans l'organisation	1	De 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord"

5. Traitement des données

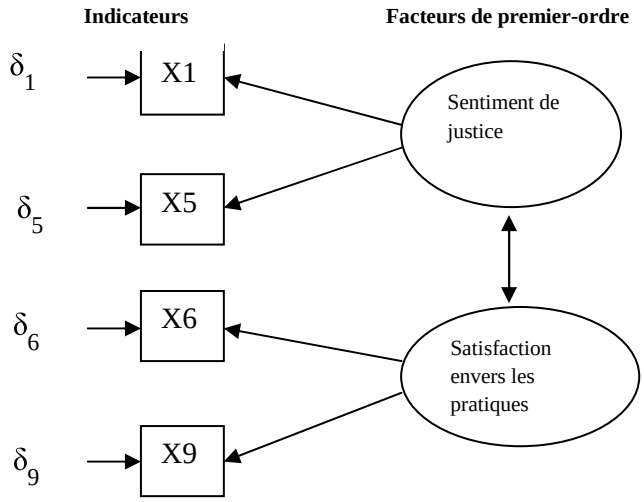
5.1. Modèles de mesure : analyses factorielles exploratoires et confirmatoires

Le premier objectif de cette étude vise à clarifier la structure de chaque construit, ou en d'autres termes, de chacun de nos modèles de mesure (les pratiques de socialisation organisationnelle, la perception de ces pratiques, la perception de la QVT, le bien-être

subjectif et la socialisation organisationnelle perçue). Pour y répondre, nous avons mené des analyses factorielles exploratoires (AFE) et confirmatoires (AFC) en deux temps : 1) AFE et/ou AFC sur chacun des outils de mesure constituant nos construits ; et 2) AFE et AFC sur chacun des construits en tenant compte des résultats obtenus dans les analyses réalisées sur les outils de mesure.

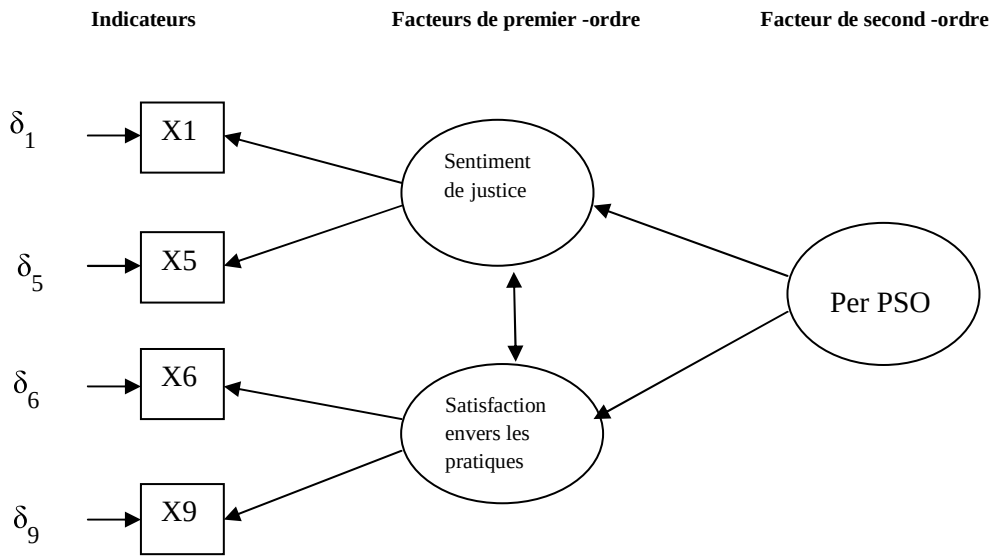
L'AFE vise à dégager la structure interne de l'outil de mesure ou du construit (les étapes de l'AFE sont expliquées en détail dans la deuxième étude de ce travail doctoral). Il est à noter que lorsque des échelles de mesure n'ont pas le même nombre de modalités de réponses, nous procédons à une standardisation de l'ensemble des variables. Cela signifie que nous centrons (en soustrayant à chaque valeur la moyenne de l'échantillon) et réduisons (en la divisant par l'écart-type de l'échantillon) nos variables. L'**AFC** sert, quant à elle, à confirmer la structure ainsi dégagée. Lorsqu'on réalise des AFC, nous sommes en présence de deux types de variables, les variables latentes qui sont des variables non observables (ou un construit) et les variables manifestes qui sont les variables observées ou les indicateurs (ou encore les items). Les premières sont représentées par des ronds dans les figures d'illustration (*cf.* figures 15 et 16) et les secondes par des carrés. Il existe deux types d'AFC (premier ordre et second ordre) que nous expliquons ci-après à travers des définitions (Baillargeon, 2003b) et des figures permettant de les illustrer. Nous choisissons d'utiliser, pour exemple, le construit *"perceptions des pratiques de socialisation organisationnelle (Per PSO)"*.

L'AFC de premier ordre (*cf.* figure 15) consiste à valider la structure dimensionnelle d'un concept et plus particulièrement la structure des relations établies entre les dimensions du construit et leurs indicateurs. Dans ce cas, les dimensions du construit, appelés aussi facteurs de premier-ordre, sont des variables latentes. Les facteurs de premier-ordre sont mesurés par une série d'indicateurs correspondant aux items du questionnaire. L'AFC de premier-ordre permet de prendre en compte les erreurs de mesure associées à chaque variable. Dans notre exemple, les facteurs de premier-ordre sont *"le sentiment de justice à l'égard des pratiques de recrutement"* et *"la satisfaction perçue à l'égard des pratiques de recrutement et d'intégration"*. Ces deux facteurs constituent des variables latentes. Les indicateurs représentés sont alors les items constituants le questionnaire et représentent des variables manifestes.



<u>Figure 15</u> : Illustration d'une analyse factorielle confirmatoire de premier-ordre

L'AFC de second-ordre (*cf.* figure 16) suppose qu'il existe un construit ayant un niveau d'abstraction plus élevé que les facteurs de premier-ordre. On parle alors de facteurs de second-ordre qui constituent des variables latentes dont les indicateurs sont également des variables latentes. Ces facteurs de second ordre sont censés expliquer tout ou partie de la covariance de plusieurs facteurs de premier ordre. L'AFC de second-ordre permet également de prendre en compte les erreurs de mesure associées à chaque variable. Dans notre exemple, le facteur de second-ordre est la *"perception des pratiques de socialisation organisationnelle (Per PSO)*" qui constitue une variable latente et ses indicateurs sont représentés par les facteurs de premier ordre, c'est-à-dire par *"le sentiment de justice"* et *"la satisfaction envers les pratiques"*, tous deux étant aussi des variables latentes.



<u>Figure 16 :</u> Illustration d'une analyse factorielle confirmatoire de second-ordre

Pour confirmer la structure d'un construit ou d'un modèle de mesure par AFC, il faut se référer à des **indices d'ajustement**. Quand ces indices sont satisfaisants, nous pouvons alors conclure que le modèle proposé s'ajuste bien aux données. Il existe de nombreux indices pour déterminer la justesse ou l'adéquation des modèles mis à l'épreuve par les logiciels. Face aux débats dans la communauté scientifique sur leurs qualités respectives (Baillargeon, 2003b), nous avons opté pour ceux qui ont été reconnus les plus fiables par Hu & Bentler (1999) :

- **Chi² :** un *Chi²* significatif indique que le modèle ne reproduit pas correctement la matrice des données. La significativité du *Chi²* étant reconnue peu fiable car sensible à la taille de l'échantillon, il est courant d'utiliser le *Chi²* normé, c'est-à-dire le rapport entre le *Chi²* et le degré de liberté. Plus celui-ci est faible, meilleur est l'ajustement. Aussi, le rapport ne doit pas excéder la valeur de 5 (Baillargeon, 2003b ; Byrne, 2001 ; Kline, 2005) voire 10 selon certains auteurs (Bentler & Bonett, 1980).
- **RMR** (*root mean square residual*) : le *RMR* représente une mesure de la moyenne des variances et covariances résiduelles. L'ajustement est d'autant meilleur que le *RMR* est proche

de 0 (Bollen, 1989). Notons que celui-ci doit être inférieur à 0,05. Cependant, il est possible de le prendre en compte jusqu'à 0,08 (Browne & Cudeck, 1993).

- **GFI** (*goodness of fit index*) : cet indice estime la proportion de variance/covariance dans les données, expliquée par le modèle. La valeur de ce coefficient doit tendre vers 1, les valeurs de 0,9 sont jugées les plus adéquates (Baillargeon, 2003b).
- **AGFI** (*adjusted goodness of fit index*) : Cet indice d'ajustement s'interprète comme le précédent. Il est ajusté pour le nombre de paramètres estimés dans le modèle.

Enfin, afin de réaliser les analyses exploratoires et confirmatoires, nous avons **scindé notre fichier de données** en découpant aléatoirement en deux notre échantillon initial. Nous présentons les caractéristiques descriptives de ces deux jeux de données en annexe (*cf.* annexe C.5). Nous obtenons alors un premier échantillon nommé "*N1*" composé de 189 nouveaux embauchés et un deuxième échantillon nommé "*N2*" composé de 170 nouveaux. Nous réalisons les analyses factorielles exploratoires (AFE) sur l'échantillon *N1* et les analyses factorielles confirmatoires (AFC) sur l'échantillon *N2*. Nous proposons de récapituler l'ensemble des AFE et AFC menées dans le tableau 67.

Les analyses factorielles exploratoires ont été réalisées avec le logiciel SPSS version 17 et les analyses factorielles confirmatoires avec le logiciel AMOS 18.

Tableau 67 : Récapitulatif des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires menées (étude 3- hypothèse 1)

Construit	**Variables**	**Analyses préliminaires des outils de mesure**	**Analyses factorielles pour chacun des construits**
Pratiques de socialisation organisationnelle	Clarté de l'information reçue lors du recrutement	AFE sur N1 AFC 1er ordre sur N2 Caractéristiques descriptives	AFE sur N1 AFC 1er ordre sur N2 AFC 2ième ordre sur N2
	Accès à l'information lors du recrutement	Score du nombre d'informations reçus Caractéristiques descriptives	
	Pratiques d'intégration	Score du nombre de pratiques d'intégration reçues Caractéristiques descriptives	
	Tactiques d'intégration	AFC 1er ordre sur échantillon total Caractéristiques descriptives	
Perception des pratiques de socialisation organisationnelle	Sentiment de justice à l'égard de la procédure de recrutement	AFE sur N1 AFC 1er ordre sur N2 Caractéristiques descriptives	AFE sur N1 AFC 1er ordre sur N2 AFC 2ième ordre sur N2
	Satisfaction à l'égard des pratiques de recrutement et d'intégration	Caractéristiques descriptives	
Perception de QVT	Perception de QVT		AFE sur N1 Caractéristiques descriptives AFC 1er ordre sur N2 AFC 2ième ordre sur N2
Bien-être subjectif	Satisfaction de vie	AFC 1er ordre sur échantillon total Caractéristiques descriptives	AFC 1er ordre sur échantillon total AFC 2ième ordre sur échantillon total
	Affectivité positive et négative	AFC 1er ordre sur échantillon total Caractéristiques descriptives	
	Sentiment de compétence	AFC 1er ordre sur échantillon total Caractéristiques descriptives	
Socialisation organisationnelle perçue	Socialisation organisationnelle perçue	AFE sur un autre échantillon de nouveaux embauchés (N = 174) Caractéristiques descriptives	AFC 1er ordre sur échantillon total AFC 2ième ordre sur échantillon total

NB1 : Dans le cas où les AFC réalisées sur les outils déjà validés par leurs auteurs montrent que nos données ne s'ajustent pas à la structure dimensionnelle identifiée par les auteurs, nous procédons à une AFE puis à une nouvelle AFC à partir des résultats de l'AFE.

NB2 : Les statistiques descriptives des scores obtenus aux différents outils de mesure et identifiées à partir des données de l'échantillon total sont présentées en annexe C.6.

5.2. Modèles structurels : modélisation par équations structurelles

Afin de répondre à notre deuxième objectif visant à identifier des modèles expliquant l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise en étudiant les effets directs et indirects de l'ensemble des variables explicatives et intermédiaires sur cette intention (hypothèse 2, 3 et 4), nous procédons à des **analyses de modélisation par équations structurelles (MES).** Ces analyses ont pour but de tester un modèle théorique expliquant des relations de causes à effets entre des variables explicatives et une variable à expliquer (modèles structurels). Dans le cadre de notre étude, l'objectif est d'étudier si l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise dépend des variables explicatives proposées dans notre modèle théorique.

La figure 17 permet d'illustrer une modélisation par équations structurelles. Dans cet exemple, les "PSO" (pratiques de socialisation organisationnelle) et le "BE" (bien-être) représentent des **variables latentes**, c'est-à-dire des variables non observées mais dont nous supposons que les variables mesurées (outils de mesure permettant de les évaluer) reflètent les effets. La variable "intention de rester dans l'entreprise" est une **variable observée** car son évaluation ne repose que sur un seul item. En outre, la variable "PSO" est une **variable exogène** car elle est déterminée exclusivement par des variables externes au modèle proposé et les variables "BE" et "intention de rester dans l'entreprise" sont toutes deux des variables **endogènes,** car elles sont déterminées par au moins une autre variable du modèle.

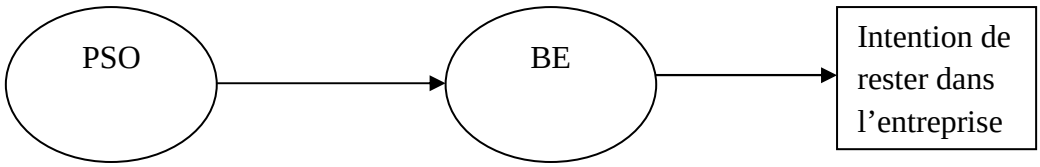


Figure 17 : Illustration d'une modélisation par équations structurelles

Afin de vérifier l'ajustement des données empiriques au modèle théorique, nous devons nous référer aux **indices d'ajustement** proposés par le logiciel de traitement de données statistiques. Nous nous référerons aux indices précédemment présentés (*Chi2 normé*, *RMR*, *GFI* et *AGFI*).

Enfin, au-delà des indices d'ajustement, il faut encore analyser les effets directs et indirects des variables explicatives sur la variable à expliquer. Analyser des effets indirects revient à procéder à l'étude d'effets médiateurs[33]. Baron et Kenny (1986) proposent de confirmer le rôle médiateur d'une variable intermédiaire si, et seulement si, trois conditions sont respectées :

- L'effet indirect entre le prédicteur et le critère doit être significatif
- L'effet indirect doit être supérieur à l'effet direct
- L'effet indirect entre le prédicteur et le critère doit passer par la variable médiatrice

5.3. Récapitulatif de la méthode d'analyses des données

Après ces différentes explications, nous récapitulons la démarche d'analyse des données que nous avons mise en place dans le cadre de cette étude.

Nous avons procédé de la façon suivante :

1) Etape 1 : Validation des outils de mesure et validation des modèles de mesure (ou de nos construits) par AFE et/ou AFC = hypothèse 1.

2) Etape 2 : Modélisation par équations structurelles = hypothèses 2, 3 et 4.

L'ensemble de notre démarche d'analyse des données étant expliqué, nous présentons maintenant les résultats relatifs à ce traitement.

[33] Notons que le test de Sobel (Sobel, 1982) est souvent utilisé pour les analyses de médiations, or il est indiqué lorsque nous utilisons la méthode ML (*Maximum Likekihood*) ou ADF (*Asymptotic Distribution Free*). Dans le cas de notre étude nous n'avons pas pu utiliser la méthode ML car l'ensemble de nos données ne suive pas une loi normale. Aussi, nous n'avons pas utilisé la méthode ADF car elle nécessite d'avoir au moins 1000 sujets. Nous avons alors opté pour la méthode ULS (*Unweighted Least Squares*) proposée par Mc Donald (1996). Dans la mesure où nous ne pouvons utiliser le test de Sobel, nous réaliserons l'analyse des effets médiateurs sur les modèles structurels complets puis nous isolerons chaque effet médiateur supposé pour les analyser de manière plus approfondie.

6. Résultats

6.1. Résultats relatifs à l'hypothèse 1

6.1.1. Rappel de l'hypothèse de travail H1

H1 : Chacun des construits de notre étude s'organise en dimensions significatives distinctes.

H1.1 : Les pratiques de socialisation organisationnelle (PSO) s'organisent en dimensions significatives distinctes.

H1.2 : La perception des pratiques de socialisation organisationnelle (Perception PSO) s'organise en dimensions significatives distinctes.

H1.3 : La perception de la qualité de vie au travail (QVT) s'organise en dimensions significatives distinctes.

H1.4 : Le bien-être subjectif (BE) s'organise en dimensions significatives distinctes.

H1.5 : La socialisation organisationnelle perçue (SO) s'organise en dimensions significatives distinctes.

6.1.2. Structure dimensionnelle sous-jacente aux pratiques de socialisation organisationnelle

6.1.2.1. Validation des outils de mesure

Les pratiques de socialisation organisationnelle sont évaluées à partir de la clarté et de l'accès aux informations (sur le poste et l'environnement de travail) lors du recrutement, du nombre de pratiques d'intégration et du type de tactiques d'intégration. Pour notre étude, nous avons adapté l'échelle mesurant "la clarté de l'information reçue" de Delobbe et Dulac (2005), nous procédons donc à une AFE et une AFC pour valider cet outil de mesure. En outre, nous devons procéder à une AFC sur l'échelle "tactiques d'intégration" afin de valider la structure interne du questionnaire de Cable et Parsons (2001).

Échelle mesurant la "Clarté de l'information"

Nous réalisons en premier une AFE sur l'échantillon *N1,* puis dans un second temps une AFC sur l'échantillon *N2*.

Nous avons soumis l'ensemble des 8 items composant l'échelle **"Clarté de l'information"** à une AFE (*cf.* annexe C.7.1.1). La méthode d'extraction utilisée est la méthode des moindres carrés non pondérés[34]. Le critère de Cattell et le critère de Kaiser indiquent une solution à 2 facteurs expliquant 45,93% de la variance. Par conséquent, nous avons donc demandé l'extraction en 2 facteurs avec la méthode de rotation des axes oblimim. La matrice des types indique qu'il existe bien deux dimensions. La dimension 1 correspondant aux informations liées au contenu et à l'organisation de travail contient les items 3, 4, 5, 6, 7 et 8 et obtient un alpha de Cronbach égal à 0,80 (très bonne cohérence interne). Cette dimension explique 37,80% de la variance de notre construit. La dimension 2 correspondant aux informations liées au salaire et aux avantages sociaux contient les items 1 et 2, explique 8,13% de la variance et la consistance interne est acceptable (α = 0,67). Les deux dimensions sont inter-corrélées (r = 0,587 ; p < 0,001). Nous avons donc retenu une solution en deux facteurs qui satisfait l'ensemble des conditions de l'analyse factorielle exploratoire. Le déterminant de la matrice de corrélation est supérieur à 0 (Déterminant = 0,095) indiquant qu'il ne s'agit pas d'une matrice singulière. En outre, le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($\chi 2(28) = 433,83$; $p < 0,001$) indiquant que ce n'est pas non plus une matrice d'identité. L'indice KMO de l'ensemble des variables est très bon (*KMO* = 0,822) et celui de chaque variable (indiqué dans la diagonale de la matrice anti-image) est également bon. La qualité de représentation de chaque item est supérieure à 0,2.

Dans un second temps, afin de valider cette structure, nous avons procédé à une AFC sur l'échantillon *N2* (*cf.* annexe C.7.1.1). Les indices d'ajustement des données empiriques au modèle théorique sont satisfaisants et sont en faveur d'une adéquation de notre matrice des données observées à la matrice théorique proposée (*Chi²/ddl* = 2,13 ; *RMR* = 0,08 ; *GFI* = 0,99 ; *AGFI* = 0,98).

[34] Cette méthode est recommandée quand les variables ne suivent pas une loi normale.

Échelle mesurant les " Tactiques d'intégration"

Dans le cadre de notre étude, nous réalisons une AFC de l'échelle de mesure des **"Tactiques d'intégration"** afin de valider la structure du questionnaire d'origine des auteurs (*cf.* annexe C.7.1.1). Nous prenons en compte l'échantillon total (*N1 + N2*). Trois facteurs liés au "contexte", au "contenu" et aux "aspects sociaux" des tactiques d'intégration sont attendus. Les indices d'ajustement des données empiriques au modèle théorique ne sont pas satisfaisants. (Chi^2/ddl = 8,85 ; *RMR* = 0,12 ; *GFI* = 0,97 ; *AGFI* = 0,95).

Par conséquent, nous choisissons de soumettre l'ensemble des 12 items composant l'échelle "Tactiques d'intégration" à une AFE sur l'échantillon total (*cf.* annexe C.7.1.1). La méthode d'extraction utilisée est la méthode des moindres carrés non pondérés. Le critère de Cattell et le critère de Kaiser indiquent une solution à 2 facteurs expliquant 56,81% de la variance. Par conséquent, nous avons demandé l'extraction en 2 facteurs avec la méthode de rotation des axes oblimim. La matrice des types indique qu'il existe bien deux dimensions. La dimension 1 correspond plutôt au contenu des tactiques de socialisation et permet d'évaluer si l'intégration se fait de manière séquentielle ou variable : elle contient les items 2, 5, 8 et 11. Cette dimension obtient un alpha de Cronbach égal à 0,82 (très bonne cohérence interne). Cette dimension explique 40,11% de la variance de notre construit. La dimension 2 correspond aux aspects sociaux des tactiques de socialisation (implication des collègues, possibilité de transfert des compétences, etc.). Elle contient les items 3, 6, et 9 et explique 16,70% de la variance. Sa consistance interne est bonne (α = 0,79). Les deux dimensions sont inter-corrélées (r = 0,436 ; p < 0,001). Nous avons donc retenu cette solution en deux facteurs qui satisfait l'ensemble des conditions de l'analyse factorielle exploratoire. Le déterminant de la matrice de corrélation est supérieur à 0 (Déterminant = 0, 070). Le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($\chi 2(21)$ = 944,67 ; p <0,001). L'indice KMO de l'ensemble des variables est bon (*KMO* = 0, 778). La qualité de représentation de chaque item est supérieure à 0,2. Nous notons que la dimension contextuelle des tactiques d'intégration identifiée par les auteurs et permettant de savoir si les individus sont intégrés de façon collective ou isolément est exclue par l'AFE.

6.1.2.2. Validation du modèle de mesure

Afin de valider notre modèle de mesure et donc de déterminer la structure dimensionnelle sous-jacente aux pratiques de socialisation organisationnelle, nous réalisons, dans un premier temps, une AFE (à partir de l'échantillon *N1*), dans un second temps, nous effectuons une AFC de premier ordre (à partir de l'échantillon *N2*) consistant à valider la structure dimensionnelle du concept et une AFC de second ordre (à partir de l'échantillon de *N2*) afin d'identifier s'il existe bien un construit de niveau d'abstraction supérieur par rapport aux facteurs de premier ordre que nous identifions.

A partir des données recueillies grâce aux analyses préliminaires, nous avons soumis l'ensemble des 17 items[35] des échelles "Clarté de l'information reçue lors du recrutement" (huit items), "Accès à l'information lors du recrutement" (un item), "Pratiques d'intégration" (un item) et "Tactiques d'intégration" (sept items) à une AFE (*cf.* annexe C.7.1.2). La méthode d'extraction utilisée est la méthode des moindres carrés non pondérés. Le critère de Cattell et le critère de Kaiser indiquent une solution à 4 facteurs expliquant 54,95% de la variance. Par conséquent, nous avons donc demandé l'extraction en 4 facteurs avec la méthode de rotation des axes oblimim. La matrice des types indique qu'il existe bien 4 dimensions. La dimension 1 correspond au contenu des tactiques d'intégration (Tactiques Contenu) et obtient un alpha de Cronbach égal à 0,84 (très bonne cohérence interne). Cette dimension explique 31,07% de la variance de notre construit. La dimension 2 correspond aux informations données lors du recrutement liées au salaire et aux avantages sociaux (Clarté salaire) et explique 10,82% de la variance. La consistance interne est acceptable (α = 0,67). La dimension 3 correspondant aux aspects sociaux des tactiques d'intégration (Tactiques Soc) explique 8,31% de la variance et la consistance interne est très bonne (α = 0,81). La dimension 4 correspondant aux informations apportées lors du recrutement et liées au contenu et à l'organisation de travail (Clarté Contenu) explique 4,75% de la variance et la consistance interne est satisfaisante (α = 0,71). Nous avons donc retenu une solution en quatre facteurs qui satisfait l'ensemble des conditions de l'analyse factorielle exploratoire. Le déterminant de la matrice de corrélation est supérieur à 0 (Déterminant = 0, 007). Le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($\chi 2(78) = 903,61$; $p < 0,001$). L'indice

[35] Les variables ont été standardisées.

KMO de l'ensemble des variables est bon (*KMO* = 0, 798). La qualité de représentation de chaque item est supérieure à 0,2. Les quatre dimensions sont inter-corrélées (*cf.* tableau 68)

Tableau 68 : Analyses corrélationnelles entre les dimensions du construit "Pratiques de socialisation organisationnelle" (N1 = 189)

	Clarté salaire	**Clarté Contenu**	**Tactiques Contenu**	**Tactiques Soc**
Clarté salaire	1	,426***	,204**	,229**
Clarté Contenu		1	,356***	,369***
Tactiques Contenu			1	,440***
Tactiques Soc				1

Note : * : $p < 0,05$, ** : $p < 0,01$, *** : $p < 0,001$

Dans un second temps, afin de valider cette structure, nous avons procédé à une AFC de premier ordre sur l'échantillon *N2* (*cf.* annexe C.7.1.2). Les indices d'ajustement des données empiriques au modèle théorique sont satisfaisants et sont en faveur d'une adéquation de notre matrice des données observées à la matrice théorique proposée (*Chi²/ddl* = 1,92 ; *RMR* = 0,08 ; *GFI* = 0,98 ; *AGFI* = 0,97). Les analyses de corrélations effectuées montrent que ces dimensions sont corrélées entre elles (*cf.* tableau 69).

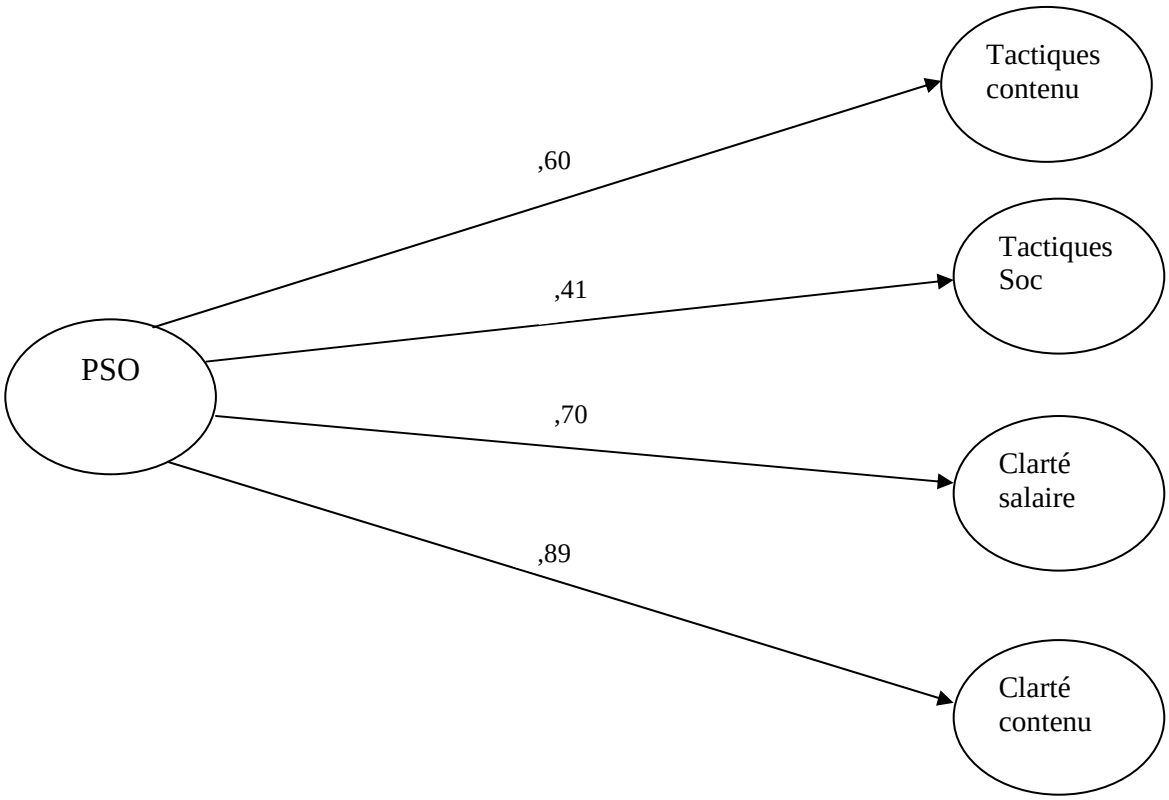
Tableau 69 : Analyses corrélationnelles entre les dimensions du construit "Pratiques de socialisation organisationnelle" (N2 = 170)

	Tactiques Contenu	**Tactiques Soc**	**Clarté salaire**	**Clarté contenu**
Tactiques Contenu	1	,244*	,419***	,532***
Tactiques Soc		1	,286*	,363***
Clarté salaire			1	,624***
Clarté contenu				1

Note : * : $p < 0,05$, *** : $p < 0,001$

Enfin, nous procédons à une AFC de second ordre sur l'échantillon *N2*. Les indices d'ajustement des données empiriques au modèle théorique sont satisfaisants et sont en faveur d'une adéquation de notre matrice des données observées à la matrice théorique proposée. Nous acceptons un RMR supérieur à 0,08 car il reste toutefois proche de 0 (Bollen, 1989) (*Chi²/ddl* = 2,31 ; *RMR* = 0,09 ; *GFI* = 0,98 ; *AGFI* = 0,97).

Notre hypothèse H1.1, qui supposait que les pratiques de socialisation organisationnelle (PSO) s'organisent en dimensions significatives distinctes, est confirmée. Deux dimensions portant sur le processus de recrutement (clarté des informations reçues concernant le salaire et les avantages sociaux et concernant le contenu et l'organisation de travail futur) et deux autres dimensions portant sur les tactiques de socialisation organisationnelle (contenu et aspects sociaux) peuvent se regrouper sous le même construit "PSO" (*cf.* figure 18). C'est donc ce modèle de mesure que nous utiliserons pour la suite de nos analyses.



<u>Figure 18 :</u> Dimensions représentatives des pratiques de socialisation organisationnelle

6.1.3. Structure dimensionnelle sous-jacente à la perception des pratiques de socialisation organisationnelle

6.1.3.1. Validation des outils de mesure

La perception des pratiques de socialisation organisationnelle est évaluée à partir du sentiment de justice à l'égard de la procédure de recrutement (SJP) et de la satisfaction à l'égard des pratiques de recrutement et d'intégration. Pour notre étude, nous avons construit une échelle mesurant le SJP, aussi il convient de procéder à une AFE et à une AFC pour valider cet outil de mesure. Nous ne menons pas ce type d'analyse pour la variable satisfaction à l'égard des pratiques car elle ne contient que deux items.

Échelle mesurant le "sentiment de justice à l'égard de la procédure de recrutement"

Nous avons soumis l'ensemble des 9 items composant l'échelle **"sentiment de justice à l'égard de la procédure de recrutement"** à une AFE sur l'échantillon *N1* (*cf.* annexe C.7.2.1). La méthode d'extraction utilisée est la méthode des moindres carrés non pondérés. Le critère de Cattell et le critère de Kaiser indiquent une solution à 1 facteur expliquant 45,35% de la variance. Par conséquent, nous avons donc demandé l'extraction en 1 facteur. Le facteur contient les items 1, 3, 4, 5 et 8 et obtient un alpha de Cronbach égal à 0,79 (bonne cohérence interne). Nous avons donc retenu une solution à un facteur qui satisfait l'ensemble des conditions de l'analyse factorielle exploratoire. Le déterminant de la matrice de corrélation est supérieur à 0 (Déterminant = 0, 209). Le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($\chi 2(10) = 290,45$; $p < 0,001$). L'indice KMO de l'ensemble des variables est bon (*KMO* = 0, 774). La qualité de représentation de chaque item est supérieure à 0,2.

Dans un second temps, afin de valider cette structure, nous avons procédé à une AFC sur l'échantillon *N2* (*cf.* annexe C.7.2.1). Les indices d'ajustement des données empiriques au modèle théorique sont satisfaisants et sont en faveur d'une adéquation de notre matrice des données observées à la matrice théorique proposée (*Chi²/ddl* = 1,27 ; *RMR* = 0,05 ; *GFI* = 0,99 ; *AGFI* = 0,98).

6.1.3.2. Validation du modèle de mesure

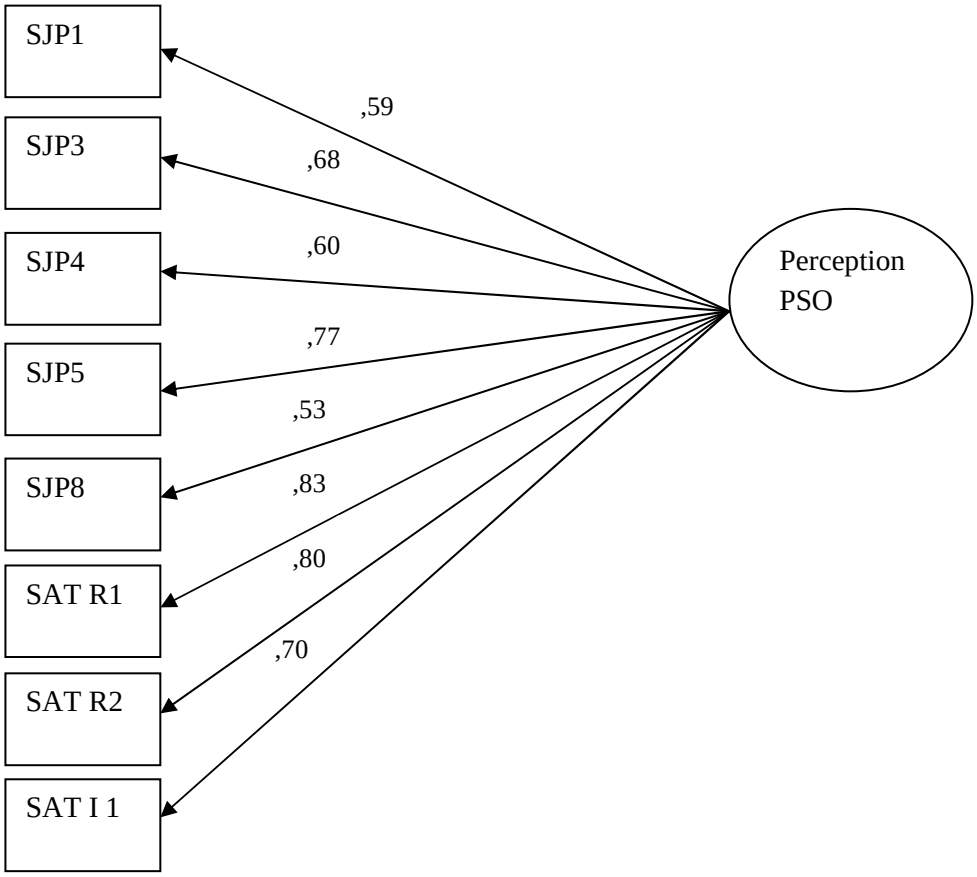
Afin de déterminer la structure dimensionnelle sous-jacente à la perception des pratiques de socialisation organisationnelle, nous procédons de la même façon que précédemment, à savoir, une AFE (à partir de l'échantillon *N1*) suivie d'une AFC de premier ordre (à partir de l'échantillon *N2*) et enfin une AFC de second ordre (à partir de l'échantillon de *N2*).

A partir des données recueillies grâce aux analyses préliminaires, nous avons soumis l'ensemble des 9 items[36] des échelles "Sentiment de justice à l'égard du recrutement" (5 items), "Satisfaction à l'égard des pratiques de recrutement" (2 items) et "Satisfaction à l'égard des pratiques d'intégration " (2 items) à une AFE (*cf.* annexe C.7.2.2). La méthode d'extraction utilisée est la méthode des moindres carrés non pondérés. Le critère de Cattell et le critère de Kaiser indiquent une solution à 1 facteur expliquant 51,05% de la variance. Par conséquent, nous avons donc demandé l'extraction en 1 facteur. Le facteur contient 8 items (5 items concernant le sentiment de justice à l'égard de la procédure de recrutement, 2 items concernant la satisfaction des pratiques de recrutement et 1 item pour la satisfaction des pratiques d'intégration) et obtient un alpha de Cronbach égal à 0,88 (très bonne consistante interne). Nous avons donc retenu une solution à un facteur qui satisfait l'ensemble des conditions de l'analyse factorielle exploratoire. Le déterminant de la matrice de corrélation est supérieur à 0 (Déterminant = 0, 015). Le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($\chi 2(28) = 770{,}49$; $p < 0{,}001$). L'indice KMO de l'ensemble des variables est très bon (*KMO* = 0, 878). La qualité de représentation de chaque item est supérieure à 0,2.

Dans un second temps, afin de valider cette structure, et comme il n'existe qu'une dimension, nous avons procédé uniquement à une AFC de premier ordre sur l'échantillon *N2*. Les indices d'ajustement des données empiriques au modèle théorique sont satisfaisants et sont en faveur d'une adéquation de notre matrice des données observées à la matrice théorique proposée (*Chi²/ddl* = 0,68 ; *RMR* = 0,04 ; *GFI* = 0,99 ; *AGFI* = 0,98).

[36] Les variables ont été standardisées.

Notre hypothèse H1.2 supposant que la perception des pratiques de socialisation organisationnelle s'organise en dimensions significatives distinctes n'est pas confirmée. Une seule dimension constitue le construit "Perception des pratiques de socialisation organisationnelle" et intègre à la fois des indicateurs liés au sentiment de justice à l'égard de la procédure de recrutement et ceux liés à la satisfaction ressentie envers les pratiques de recrutement et d'intégration (*cf.* figure 19). C'est donc ce modèle de mesure que nous utiliserons pour la suite de nos analyses.



<u>Figure 19 :</u> AFC de premier ordre : perception des pratiques de socialisation organisationnelle

6.1.4. Structure dimensionnelle sous-jacente à la perception de la qualité de vie au travail

Afin de savoir s'il existe une structure dimensionnelle liée à la perception de QVT, nous avons utilisé l'outil de mesure d'indicateurs de QVT construit dans l'étude 2 de notre travail doctoral. Cet outil a été validé sur une population générale de salariés, par conséquent, nous procédons maintenant à une analyse factorielle exploratoire afin d'observer si la structure du construit se modifie en fonction de la population. En effet, ici, nous avons interrogé essentiellement des nouveaux embauchés. A l'issue de l'analyse factorielle exploratoire, nous procéderons à une analyse factorielle confirmatoire dans le but de valider la structure interne du questionnaire ainsi dégagée.

Nous avons soumis l'ensemble des 24 items de l'échelle à une AFE à partir des données recueillies sur l'échantillon *N1* (*cf.* annexe C.7.3). La méthode d'extraction utilisée est la méthode des moindres carrés non pondérés. Le critère de Cattell et le critère de Kaiser indiquent une solution à 2 facteurs expliquant 51,68% de la variance. Par conséquent, nous avons donc demandé l'extraction en 2 facteurs avec la méthode de rotation des axes oblimim. La matrice des types indique qu'il existe bien 2 dimensions. La dimension 1 correspondant au contexte social et organisationnel de travail contient les items 1, 3, 5, 7, 11, 12, 13 et 16. Cette dimension explique 40,74% de la variance de notre construit et a une très bonne consistante interne (α = 0,86). La dimension 2 correspondant aux caractéristiques du poste de travail contient les items 21, 22, et 23, explique 10,94% de la variance et une très bonne consistance interne (α = 0,85). Les deux dimensions sont inter-corrélées (r = 0,604 ; p < 0,001). Nous avons donc retenu une solution en deux facteurs qui satisfait l'ensemble des conditions de l'analyse factorielle exploratoire. Le déterminant de la matrice de corrélation est supérieur à 0 (Déterminant = 0,007). Le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($\chi 2(55) = 918,99$; $p <$ 0,001). L'indice KMO de l'ensemble des variables est très bon (*KMO* = 0,875). La qualité de représentation de chaque item est supérieure à 0,2. Nous notons que l'AFE, réalisée à partir de notre échantillon de nouveaux embauchés, confirme la validité de structure de l'échelle réalisée à partir de la population générale de salariés lors de l'étude 2.

Dans un second temps, afin de valider cette structure, nous avons procédé à une AFC de premier ordre sur l'échantillon *N2* (*cf.* annexe C.7.3). Les indices d'ajustement des données empiriques au modèle théorique sont satisfaisants et sont en faveur d'une adéquation

de notre matrice des données observées à la matrice théorique proposée (*Chi²/ddl* = 0,98 ; *RMR* = 0,06 ; *GFI* = 0,98 ; *AGFI* = 0,98). Les analyses de corrélations effectuées montrent que ces deux dimensions sont corrélées entre elles modérément (*r* = 496 ; *p* < 0,001).

Enfin, nous procédons à une AFC de second ordre sur l'échantillon *N2*. Les indices d'ajustement des données empiriques au modèle théorique sont satisfaisants et sont en faveur d'une adéquation de notre matrice des données observées à la matrice théorique proposée (*Chi²/ddl* = 0,29 ; *RMR* = 0,06 ; *GFI* = 0,98 ; *AGFI* = 0,98).

Notre hypothèse H1.3 qui supposait que la perception de QVT s'organise en dimensions significatives distinctes est confirmée. Le construit "perception de QVT" explique donc la variance commune entre les deux facteurs de premier ordre que sont : le contexte social et organisationnel de travail (contexte soc et org) et les caractéristiques du poste de travail (caract travail) (*cf.* figure 20). C'est donc ce modèle de mesure que nous utiliserons pour la suite de nos analyses.

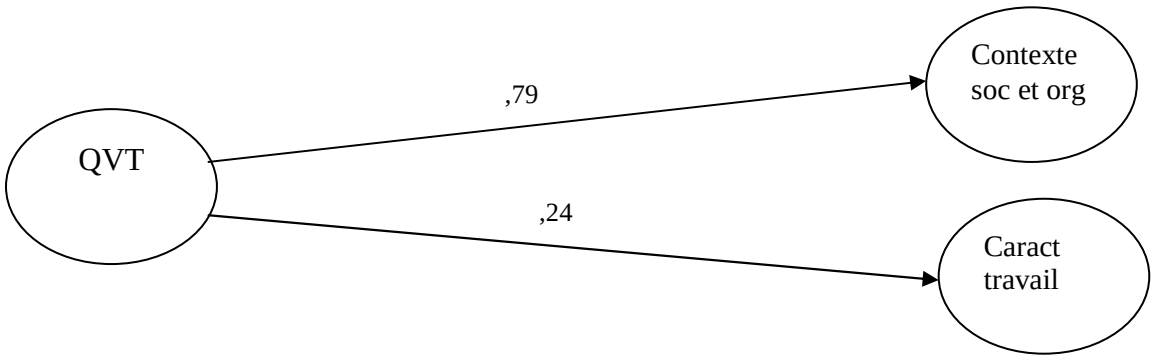


Figure 20 : Dimensions représentatives de la perception de QVT

6.1.5. Structure dimensionnelle sous-jacente au bien-être subjectif

6.1.5.1. Validation des outils de mesure

Nous réalisons une AFC de chacune des échelles de mesure concernant le construit "bien-être subjectif", à savoir sur les échelles **"Satisfaction de vie"** (*cf.* annexe C.7.4.1), **"Affectivités positives et négatives"**(*cf.* annexe C.7.4.1) **et "Sentiment de compétence"** (*cf.* annexe C.7.4.1). Ces AFC ont pour but de valider la structure identifiée par les auteurs pour chacune des échelles (respectivement Blais et *al.*, 1989 ; Thompson, 2007 ; et Vonthron, Lagabrielle et Pouchard, 2007). Nous prenons en compte l'échantillon total (*N1 + N2*). Les indices d'ajustement des données empiriques aux modèles théoriques sont satisfaisants pour les trois échelles et vont donc dans le sens d'une adéquation de nos matrices de données observées aux matrices théoriques proposées. Pour l'échelle de "satisfaction de vie", les indices sont : *Chi²/ddl* = 7,51 ; *RMR* = 0,08 ; *GFI* = 0,99 ; *AGFI* = 0,99. Pour l'échelle mesurant les "affectivités positives et négatives", les indices sont : *Chi²/ddl* = 3,33 ; *RMR* = 0,07 ; *GFI* = 0,96 ; *AGFI* = 0,94. Enfin, pour l'échelle évaluant le "sentiment de compétence", les indices sont : *Chi²/ddl* = 4,19 ; *RMR* = 0,08 ; *GFI* = 0,97 ; *AGFI* = 0,94. Nous conservons donc ces trois dimensions pour mesurer le bien-être subjectif.

6.1.5.2. Validation du modèle de mesure

Nous procédons directement à une AFC de premier ordre afin de mettre en exergue la structure des relations établies entre les différentes dimensions composant le bien-être subjectif. Dans un second temps, nous réalisons une AFC de second ordre afin de valider l'existence d'un construit de niveau d'abstraction plus élevé, ici le bien-être subjectif.

Les résultats de l'AFC de premier ordre, menée à partir de l'échantillon total (*N1 + N2*) (*cf.* annexe C.7.4.2), nous amènent au constat que les indices d'ajustement des données empiriques au modèle théorique sont satisfaisants et sont en faveur d'une adéquation de notre matrice des données observées à la matrice théorique proposée (*Chi²/ddl* = 2,84 ; *RMR* = 0,08 ; *GFI* = 0,97 ; *AGFI* = 0,97). Les analyses de corrélations effectuées montrent que ces dimensions sont corrélées entre elles (*cf.* tableau 70).

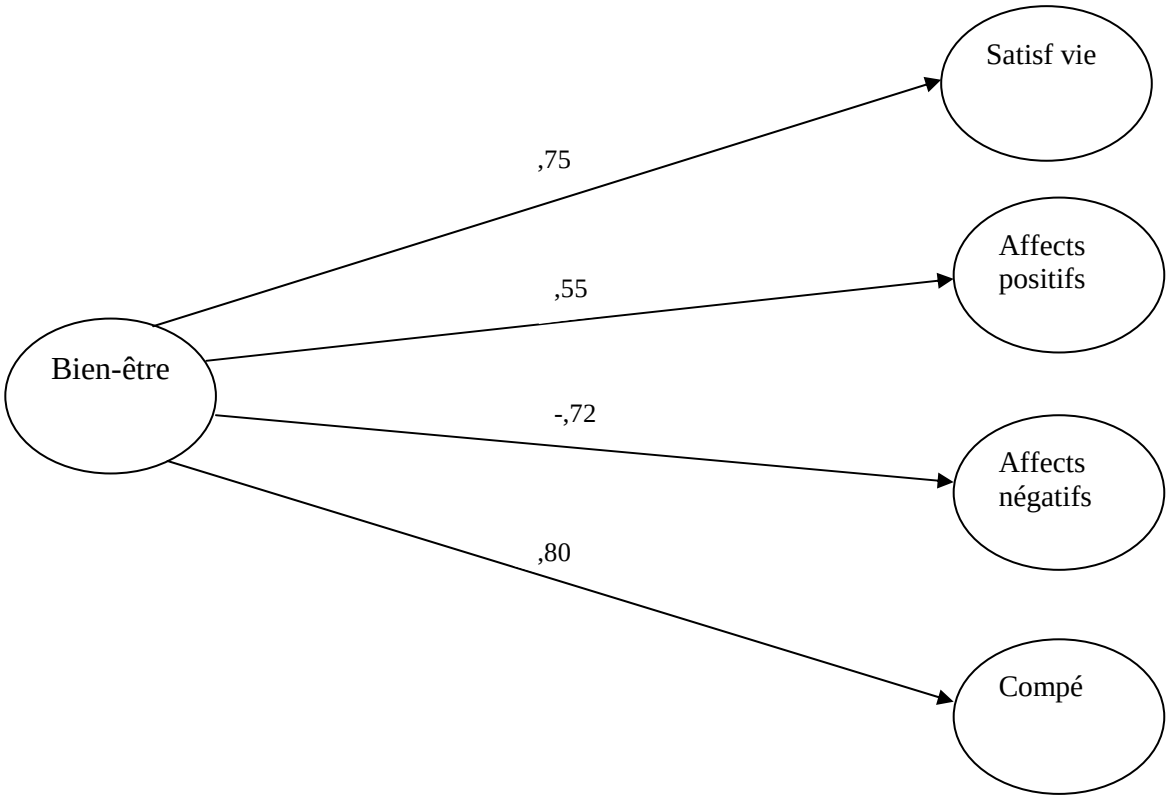
Tableau 70 : Analyses corrélationnelles entre les dimensions du construit "Bien-être subjectif" (N1 + N2 = 359)

	Satisfaction de vie	**Affectivité positive**	**Affectivité négative**	**Sentiment de compétence**
Satisfaction de vie	1	,361***	-,504***	,553***
Affectivité positive		1	-,403***	,561***
Affectivité négative			1	-,667***
Sentiment de compétence				1

Note : *** : $p < 0,001$

Enfin, nous procédons à une AFC de second ordre sur l'échantillon total (*N1 + N2*). Les indices d'ajustement des données empiriques au modèle théorique sont satisfaisants et sont en faveur d'une adéquation de notre matrice des données observées à la matrice théorique proposée (*Chi²/ddl* = 3,25 ; *RMR* = 0,08 ; *GFI* = 0,97 ; *AGFI* = 0,96).

Notre hypothèse H1.4 qui supposait que le bien-être subjectif s'organise en dimensions significatives distinctes est confirmée. Le construit "bien-être subjectif" explique donc la variance commune entre les quatre facteurs de premier ordre que sont : la satisfaction de vie (satisf vie), la prévalence des affects positifs sur les affects négatifs et le sentiment de compétence (compé) (*cf.* figure 21). C'est donc ce modèle de mesure que nous utiliserons pour la suite de nos analyses.



<u>Figure 21 :</u> Dimensions représentatives du bien-être subjectif

6.1.6. Structure dimensionnelle sous-jacente à la socialisation organisationnelle perçue

Afin de valider la structure de la SO identifiée dans une de nos études antérieures sur un échantillon de 174 nouveaux embauchés, nous procédons à une **AFC de premier ordre sur l'échantillon total de notre troisième étude (*N1* + *N2*)** (*cf.* annexe C.7.5). Les indices d'ajustement des données empiriques au modèle théorique sont satisfaisants et sont en faveur d'une adéquation de notre matrice des données observées à la matrice théorique proposée (Chi^2/ddl = 1,61 ; *RMR* = 0,05 ; *GFI* = 0,98 ; *AGFI* = 0,98). Les analyses de corrélations effectuées montrent que ces dimensions sont corrélées entre elles (*cf.* tableau 71).

Tableau 71 : Analyses corrélationnelles entre les dimensions du construit "Socialisation organisationnelle perçue" (N1 + N2 = 359)

	Inter	**App groupe**	**App travail**
Inter	1	,882***	,772***
App groupe		1	,831***
App travail			1

Note : *** : $p < 0{,}001$

Enfin, nous procédons à une AFC de second ordre sur l'échantillon total de notre troisième étude (*N1 + N2*). Les indices d'ajustement des données empiriques au modèle théorique sont satisfaisants et sont en faveur d'une adéquation de notre matrice des données observées à la matrice théorique proposée (*Chi²/ddl* = 1,61 ; *RMR* = 0,05 ; *GFI* = 0,99 ; *AGFI* = 0,98).

Notre hypothèse H1.5 qui supposait que la socialisation organisationnelle perçue s'organise en dimensions significatives distinctes est confirmée. Le construit "Socialisation organisationnelle perçue" (Soc Orga) explique la variance commune entre les trois facteurs de premier ordre que sont : les indicateurs liés à l'intériorisation des normes et des valeurs de travail, du groupe de travail et de l'entreprise (Inter), à l'apprentissage des normes et des valeurs de groupe (App groupe) et à l'apprentissage des normes et des valeurs de travail (App travail). (*cf.* figure 22). C'est donc ce modèle de mesure que nous utiliserons pour la suite de nos analyses.

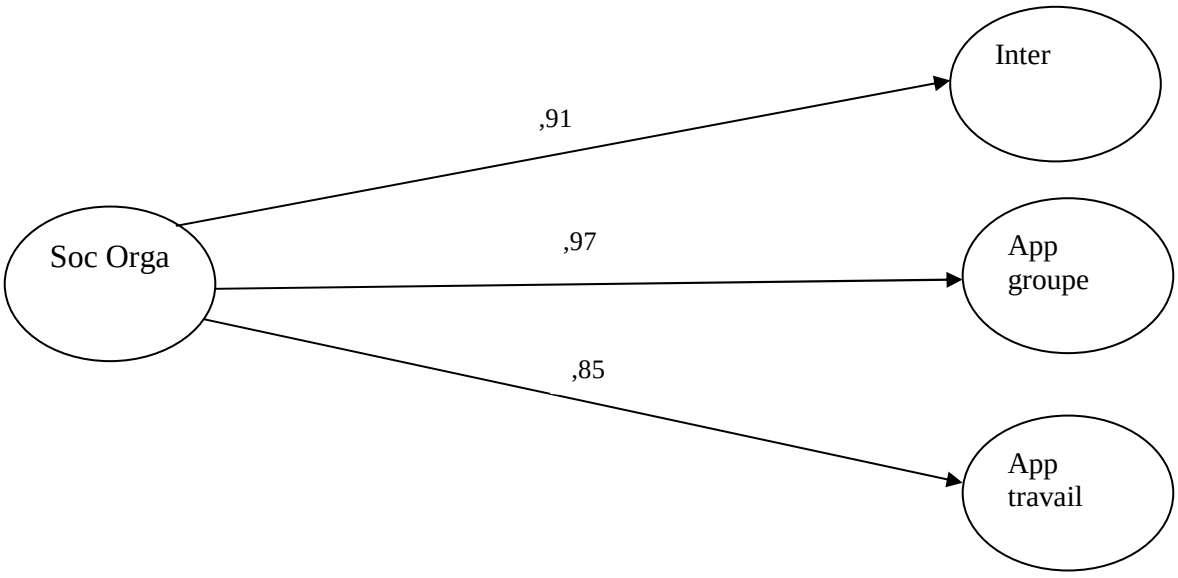


Figure 22 : Dimensions représentatives de la socialisation organisationnelle perçue

6.2. Résultats relatifs à l'hypothèse 2

6.2.1. Rappel de l'hypothèse de travail H2 et hypothèse opérationnelle

H2 : L'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise est significativement et positivement liée aux pratiques de socialisation organisationnelle (PSO), à leur perception de celles-ci (PER PSO), ainsi qu'à leur perception de QVT. Il existe un effet médiateur de la PER PSO et de la QVT dans la relation entre les PSO et l'intention de rester dans l'entreprise (*cf.* figure 23).

Hypothèse opérationnelle 2 : L'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise est expliquée directement par les pratiques de socialisation organisationnelle mises en place par les entreprises (informations claires données lors de la procédure de recrutement sur le contenu et l'organisation de travail, ainsi que sur le salaire et les avantages sociaux et la mise en place de tactiques d'intégration plutôt institutionnalisées), une bonne perception de ces pratiques par les nouveaux embauchés (sentiment de justice et satisfaction vis-à-vis de ces pratiques) et une bonne perception de QVT et, indirectement par l'effet des PSO passant par la PER PSO et la QVT.

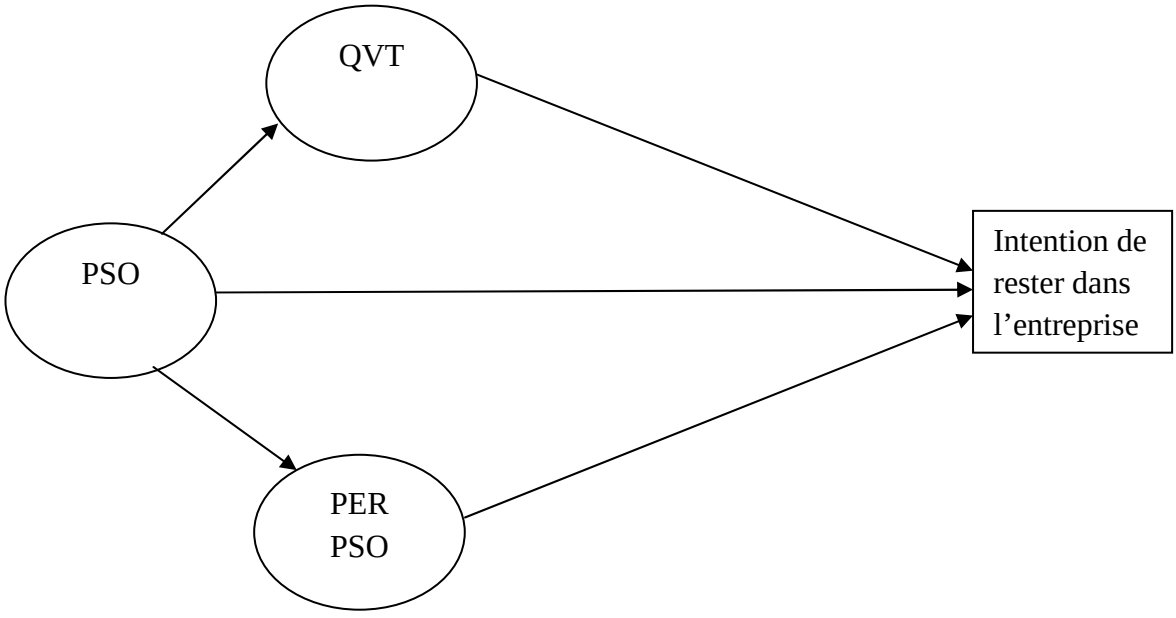


Figure 23 : Modèle relatif à l'hypothèse 2

6.2.2. Résultats relatifs à l'hypothèse de travail H2

Nous avons réalisé une modélisation par équations structurelles à partir du modèle présenté dans la figure 23.

Dans cette hypothèse, les variables explicatives (PSO = pratiques de socialisation organisationnelle, QVT = qualité de vie au travail et PER PSO = perception des pratiques de socialisation organisationnelle) sont des variables latentes et la variable expliquée (intention de rester dans l'entreprise) est une variable observée car elle est composée d'un seul item. Le modèle est constitué d'une variable exogène (PSO) et de trois variables endogènes (QVT, PER PSO et intention de rester dans l'entreprise).

6.2.2.1. Ajustement des données empiriques au modèle théorique

Les indices d'ajustement des données empiriques au modèle théorique sont satisfaisants et sont en faveur d'une adéquation de notre matrice des données observées à la matrice théorique proposée (Chi^2/ddl = 5 ; *RMR* = 0,08 ; *GFI* = 0,97; *AGFI* = 0,97). Ce modèle explique 45,7% de la variance de l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise (Squared Multiple Correlations (*SMC*) = 0,457).

6.2.2.2. Effets directs des variables explicatives (PSO, PER PSO et QVT) sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise

Nous présentons dans le tableau 72 les effets directs des variables explicatives (PSO, PER PSO et QVT) sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise. Nous relevons à la lecture de celui-ci que l'intention de rester dépend significativement des pratiques de socialisation organisationnelle (γ = 0,308 ; p < 0,01) et de la qualité de vie au travail (β = 0,297 ; p < 0,05). Autrement dit, lorsque les tactiques de socialisation des entreprises sont institutionnalisées, lorsque le contenu des informations diffusées en période de sélection est clair et quand les salariés ont une bonne perception de leur qualité de vie au travail, cela influence leur intention de rester dans l'entreprise. Notons qu'il n'existe pas de liens directs entre la perception des pratiques de socialisation organisationnelle et notre variable dépendante (β = 0,124 ; p > 0,05). Nous avons également étudié l'effet des PSO sur la perception de celles-ci et sur la QVT. Les résultats montrent que les tactiques de

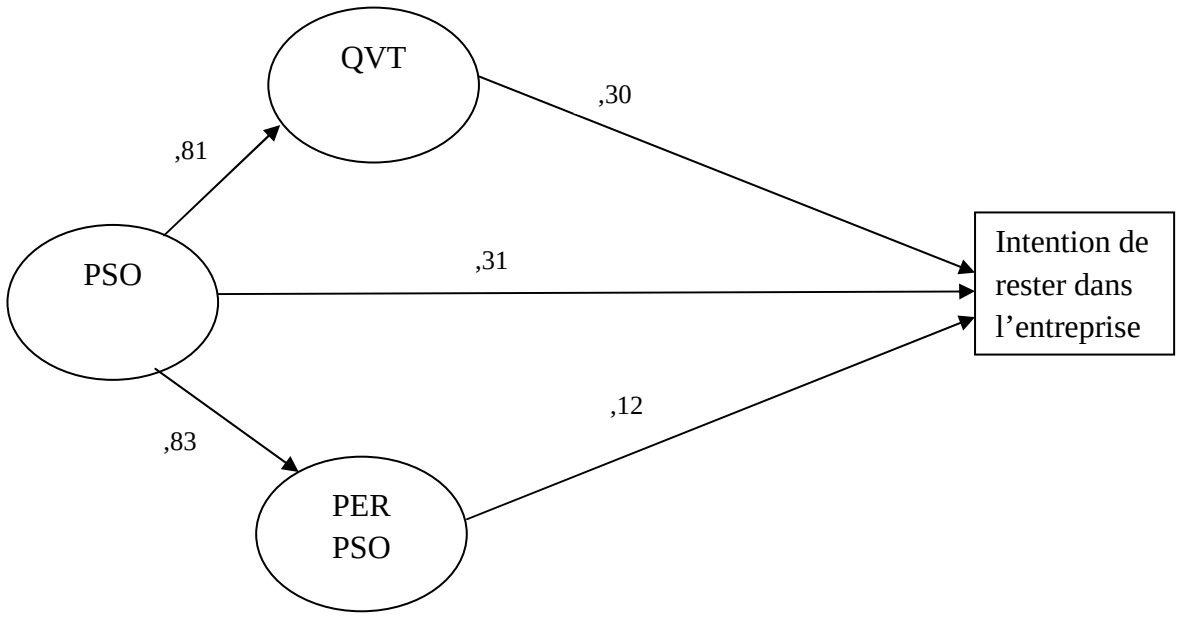
socialisation institutionnalisées et des informations claires diffusées en période de sélection sont en lien avec une perception favorable (β = 0,826 ; p < 0,001) et une QVT satisfaisante (β = 0,807 ; p < 0,001).

Tableau 72 : Effets directs des variables explicatives (PSO, PER PSO et QVT) sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise (modèle global - hypothèse 2)

	PSO	**PER PSO**	**QVT**
Intention de rester dans l'entreprise	,308**	,124	,297*

Note : * : p < 0,05 ; ** : p < 0,01 ; *** : p < 0,001

L'ensemble des résultats des effets directs de nos variables sur l'intention de rester des nouveaux embauchés est présenté dans la figure 24.



<u>Figure 24</u> : Présentation des effets directs liés à l'hypothèse 2

6.2.2.3. Effets indirects de la variable explicative PSO sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise

Sur le modèle global

Quand on prend en compte le modèle global (*cf.* figure 23) et que nous procédons à une analyse de médiation sur celui-ci, nous notons qu'il existe un effet indirect total des PSO sur l'intention de rester dans l'entreprise (Z = 0,342 ; p < 0,001). Cet effet indirect total est

supérieur à l'effet direct observé précédemment (γ = 0,308 ; p < 0,001). Nous pouvons penser que les variables intermédiaires PER PSO et QVT jouent un rôle médiateur entre les PSO et l'intention de rester. Nous poursuivrons donc par l'analyse approfondie de ces différents rôles médiateurs. Pour cela, nous proposons de scinder le modèle en 2 (*cf.* figure 25 et 26), et d'évaluer les effets médiateurs de la QVT et des PER PSO.

Analyse approfondie des effets médiateurs

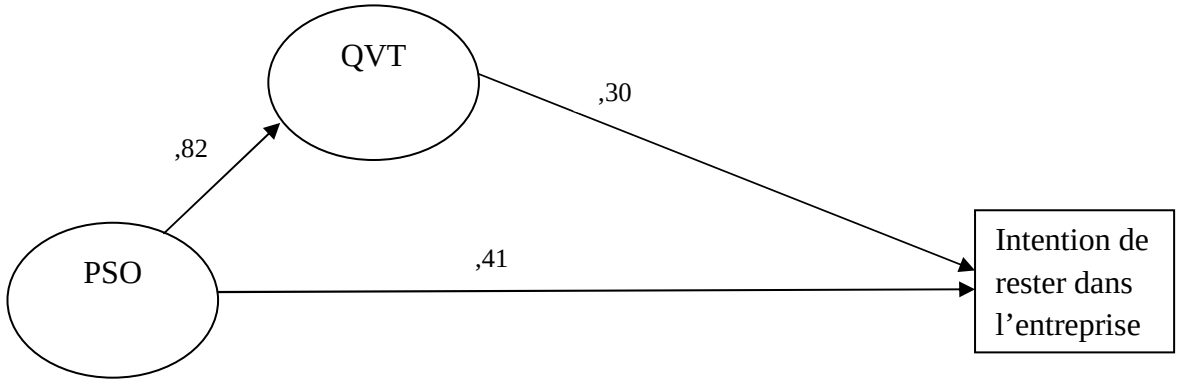


Figure 25 : Effet médiateur de la QVT dans la relation PSO et intention de rester dans l'entreprise

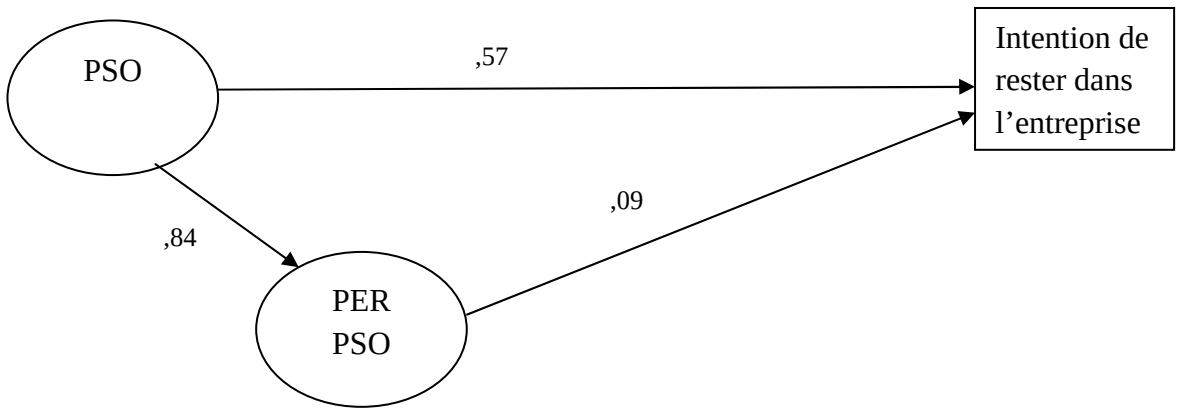


Figure 26 : Effet médiateur des PER PSO dans la relation PSO et intention de rester dans l'entreprise

Les résultats présentés dans le tableau 73 montrent que lorsque nous évaluons les effets médiateurs de la QVT et des PER PSO séparément, nous ne pouvons conclure à un effet médiateur respectif de chacune des variables du modèle. En ce qui concerne la QVT en tant que variable supposée médiatrice, l'effet indirect des PSO est significatif (Z = 0,246 ; p < 0,05) mais il n'est pas supérieur à l'effet direct sur l'intention de rester dans l'entreprise (0,246 < 0,406). La QVT ne peut donc pas être considérée comme une variable médiatrice du lien existant entre les PSO et l'intention de rester. S'agissant des PER PSO étudiées ici comme une variable médiatrice, l'effet direct des PSO sur l'intention de rester dans l'organisation est significatif (γ = 0,575 ; p < 0,001) mais l'effet indirect passant par la variable PER PSO ne l'est pas (Z = 0,075 ; p > 0,05). Nous ne pouvons pas conclure à un effet médiateur des PER PSO dans la relation PSO et intention de rester dans l'entreprise.

Tableau 73 : Effets directs et indirects des PSO sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise (dans le cas de l'analyse approfondie des effets médiateurs – hypothèse 2)

Figure	**Variable indépendante**	**Variable intermédiaire**	**Intention de rester dans l'entreprise**	
			Effet direct	Effet indirect
25	**PSO**	QVT	,406***	,246*
26	**PSO**	PER PSO	,575***	,075

Note : * : p < 0,05 ; **p < 0,01 ; *** : p < 0,001

6.2.2.4. Synthèse des résultats de l'hypothèse H2

Pour conclure, nous pouvons dire que notre hypothèse H2 supposant que l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise dépend des pratiques de socialisation organisationnelle (PSO), de leur perception de celles-ci (PER PSO), ainsi que de leur perception de QVT est en partie confirmée dans un modèle global.

En effet, les indices d'ajustements des données au modèle théorique général et le pourcentage de variance expliquée sont bons. Cependant, il nous semble important de préciser que lorsque nous procédons à une analyse plus fine de ce modèle, nous relevons que seuls la QVT et les PSO ont un lien direct sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'organisation, la perception des pratiques n'ayant aucun effet direct sur notre variable dépendante.

En outre, dans le modèle global, la démarche d'analyse de médiation (Baron et Kenny, 1986) met en avant qu'il existerait un effet médiateur de la QVT et de la perception des

pratiques de socialisation dans la relation liant les PSO et l'intention de rester dans l'organisation. Toutefois, lorsque nous réalisons une analyse de médiation en testant l'effet médiateur de chacune des variables séparément, nous concluons qu'il n'existe pas d'effet médiateur.

Ces différents résultats nous amènent à concevoir le rôle prépondérant des pratiques de socialisation organisationnelle (tactiques d'intégration institutionnalisées et clarté de l'information reçue en période de recrutement) sur l'intention de rester dans l'entreprise.

6.3. Résultats relatifs à l'hypothèse 3

6.3.1. Rappel de l'hypothèse de travail H3 et hypothèse opérationnelle

H3 : L'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise est significativement et positivement liée au bien-être subjectif (BE) et à la socialisation organisationnelle perçue (SO). Il existe un effet médiateur du BE dans la relation entre la SO et l'intention de rester dans l'entreprise (*cf.* figure 27)**.**

Hypothèse opérationnelle 3 : L'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise est expliquée directement par une bonne socialisation organisationnelle perçue et une perception positive de bien-être (satisfaction de vie, prévalence des affects positifs sur les affects négatifs et sentiment de compétence) et, indirectement par l'effet de la SO passant par le BE.

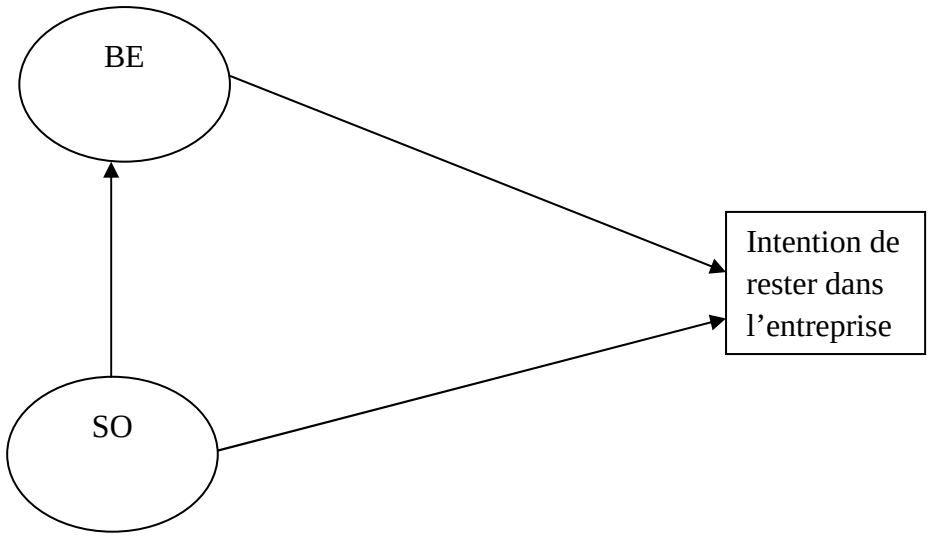


Figure 27 : Modèle relatif à l'hypothèse 3

6.3.2. Résultats relatifs à l'hypothèse de travail H3

Nous avons réalisé une modélisation par équations structurelles à partir du modèle présenté dans la figure 27.

Dans cette hypothèse, les variables explicatives (SO = socialisation organisationnelle perçue et BE = Bien-être subjectif) sont des variables latentes et la variable expliquée (intention de rester dans l'entreprise) est une variable observée car elle est composée d'un seul item. Le modèle est constitué d'une variable exogène (SO) et de deux variables endogènes (BE et intention de rester dans l'entreprise).

6.3.2.1. Ajustement des données empiriques au modèle théorique

Les indices d'ajustement des données empiriques au modèle théorique sont satisfaisants et sont en faveur d'une adéquation de notre matrice des données observées à la matrice théorique proposée (Chi^2/ddl = 2,64 ; *RMR* = 0,08 ; *GFI* = 0,97 ; *AGFI* = 0,96). Ce modèle explique 52,7% de la variance de l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'organisation (Squared Multiple Correlations (*SMC*) = 0,527).

6.3.2.2. Effets directs des variables explicatives (SO et BE) sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise

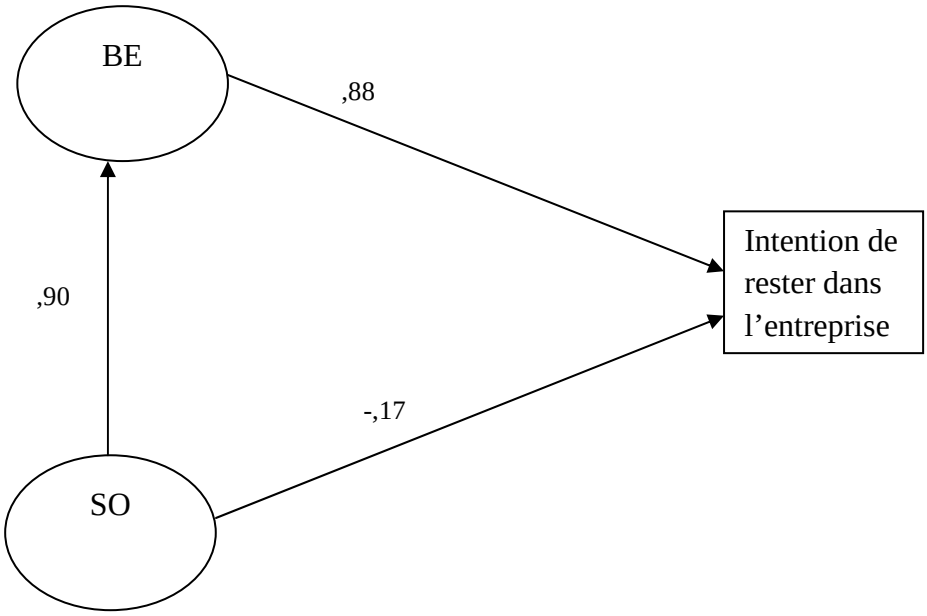
Nous présentons dans le tableau 74 les effets directs des variables explicatives (SO et BE) sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise. Nous constatons que l'intention de rester dépend significativement du bien-être subjectif (β = 0,877 ; p < 0,001), mais il n'y a pas de lien direct avec la socialisation organisationnelle perçue du nouvel embauché (γ = -0,171 ; p > 0,05). En d'autres termes, lorsque les nouveaux embauchés éprouvent du bien-être (satisfaction de vie, prévalence des affects positifs par rapport aux affects négatifs et sentiment de compétence), cela influence leur intention de rester dans l'entreprise. Nous avons également étudié l'effet de la SO sur le bien-être ressenti par les salariés. Les résultats montrent que ce lien est très fort (β = 0,902 ; p < 0,001). Nous pouvons supposer que cela peut générer un risque de colinéarité (Jöreskog & Sörbom, 1993), à savoir que les variables BE et SO seraient linéairement dépendantes l'une de l'autre; elles peuvent alors se confondre.

Tableau 74 : Effets directs des variables explicatives (SO et BE) sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise (modèle global - hypothèse 3)

	SO	**BE**
Intention de rester dans l'entreprise	-,171	,877***

Note : *** : $p < 0{,}001$

L'ensemble des résultats des effets directs de nos variables sur l'intention de rester des nouveaux embauchés est présenté dans la figure 28.



<u>Figure 28 :</u> Présentation des effets directs liés à l'hypothèse 3

6.3.2.3. Effet indirect de la variable explicative SO sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise

Il existe un effet indirect significatif de la SO sur l'intention de rester dans l'entreprise ($Z = 0{,}791$; $p < 0{,}001$). Cet effet indirect est supérieur à l'effet direct observé précédemment (0,791 > - 0,171). Nous pouvons conclure que la variable intermédiaire BE joue un rôle médiateur entre la SO et l'intention de rester.

6.3.2.4. Synthèse des résultats de l'hypothèse H3

Notre hypothèse H3 supposant que l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise dépend du bien-être subjectif (BE) et de la socialisation organisationnelle perçue (SO) et qu'il existe un effet médiateur du BE dans la relation entre la SO et l'intention de rester dans l'entreprise est en partie confirmée.

En effet, les indices d'ajustements des données au modèle théorique global et le pourcentage de variance expliquée sont satisfaisants. Cependant, les résultats montrent que seul le BE a un lien direct avec l'intention de rester dans l'organisation. La SO perçue n'a qu'un lien indirect sur notre variable dépendante. Cela signifie que le fait de se sentir socialisé au regard de son travail, de son groupe de travail ou plus largement dans son entreprise n'influence pas directement l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise. Par contre, elle augmente le bien-être du nouvel embauché, ce qui conditionne son intention de rester.

Ces résultats sont toutefois à manier avec précaution car, comme nous l'avons précédemment noté, la corrélation entre SO et BE est très forte. Cela peut supposer que si nous prenons ces deux variables simultanément dans un modèle plus général d'analyse comprenant l'intégralité des variables étudiées dans notre étude (*cf.* figure 14), nous nous confrontons à un risque de multicolinéarité. Une colinéarité statistique peut perturber les estimations des paramètres du modèle. Une des premières conséquences statistiques évoquées par Foucart (2006) est d'obtenir des coefficients de corrélation estimés pouvant être très élevés en valeur absolue. En d'autres termes, prendre en compte les deux variables BE et SO dans un même modèle d'analyse global plus complet (*cf.* figure 14) intégrant les variables indépendantes de notre modèle (PSO, PER PSO et QVT), les variables intermédiaires (BE et SO) et la variable dépendante (intention de rester dans l'organisation) pourrait nous conduire à observer des valeurs extrêmes dans les observations (*outliers*). Nous traiterons notre dernière hypothèse en conséquence de ces remarques.

6.4. Résultats relatifs à l'hypothèse 4

6.4.1. Rappel de l'hypothèse de travail H4 et hypothèse opérationnelle

H4 : L'effet des PSO, de la perception des PSO, et de la QVT perçue sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise est médiatisé par le BE et la SO.

Hypothèse opérationnelle 4 : L'effet des pratiques de socialisation organisationnelle mises en place par les entreprises (informations claires données lors de la procédure de recrutement sur le contenu et l'organisation de travail ainsi que sur le salaire et les avantages sociaux et la mise en place de tactiques d'intégration plutôt institutionnalisées), d'une bonne perception de ces pratiques par les nouveaux embauchés (sentiment de justice et satisfaction vis-à-vis de ces pratiques) et d'une bonne perception de QVT sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'organisation est médiatisé par une perception positive de bien-être et une bonne socialisation organisationnelle perçue.

6.4.2. Conditions de mise à l'épreuve de l'hypothèse H4

Au regard des résultats obtenus à l'hypothèse H3 et des explications fournies concernant les risques de multicolinéarité dans l'analyse de notre modèle complet, nous étudions alors deux modèles de médiation distincts. L'un prend en compte uniquement l'effet médiateur du BE dans la relation entre les variables indépendantes (PSO, PER PSO et QVT) et l'intention de rester dans l'organisation (*cf.* figure 29). Le deuxième modèle de médiation que nous proposons de tester prend en compte uniquement la variable médiatrice SO (*cf.* figure 30).

Nous proposons alors les deux sous-hypothèses de travail suivantes et leurs hypothèses opérationnelles :

H4.1 : L'effet des PSO, de la perception des PSO, et de la QVT perçue sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise est médiatisé par le BE.

Hypothèse opérationnelle 4.1 : L'effet des pratiques de socialisation organisationnelle mises en place par les entreprises (informations claires données lors de la procédure de

recrutement sur le contenu et l'organisation de travail, ainsi que sur le salaire et les avantages sociaux et la mise en place de tactiques d'intégration plutôt institutionnalisées), d'une bonne perception de ces pratiques par les nouveaux embauchés (sentiment de justice et satisfaction vis-à-vis de ces pratiques) et d'une bonne perception de QVT sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'organisation est médiatisé par une perception positive de bien-être.

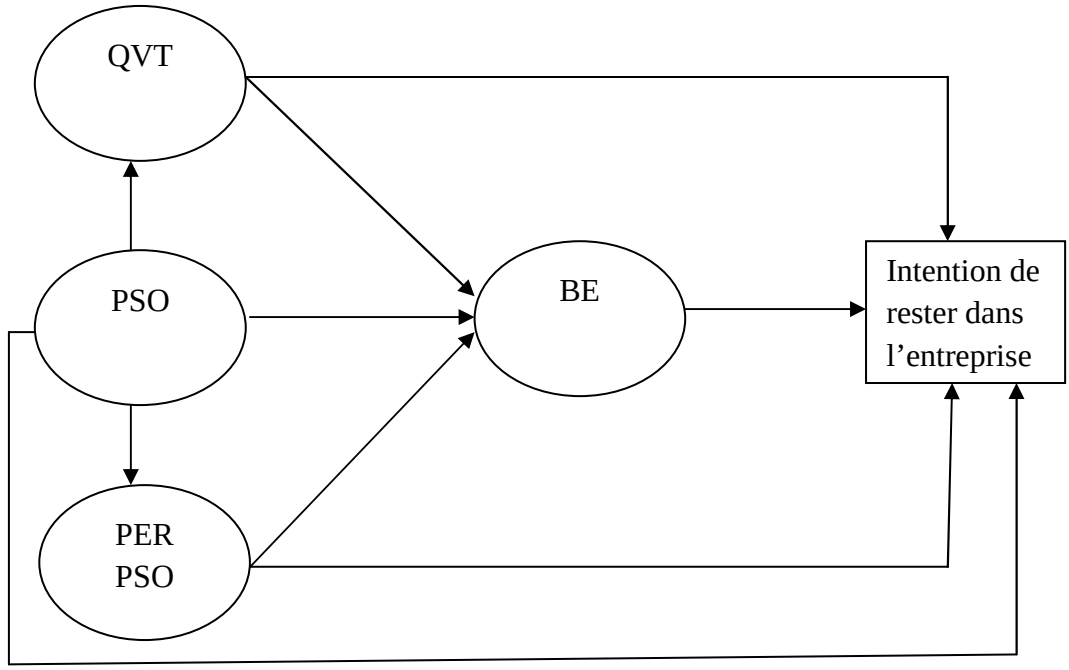
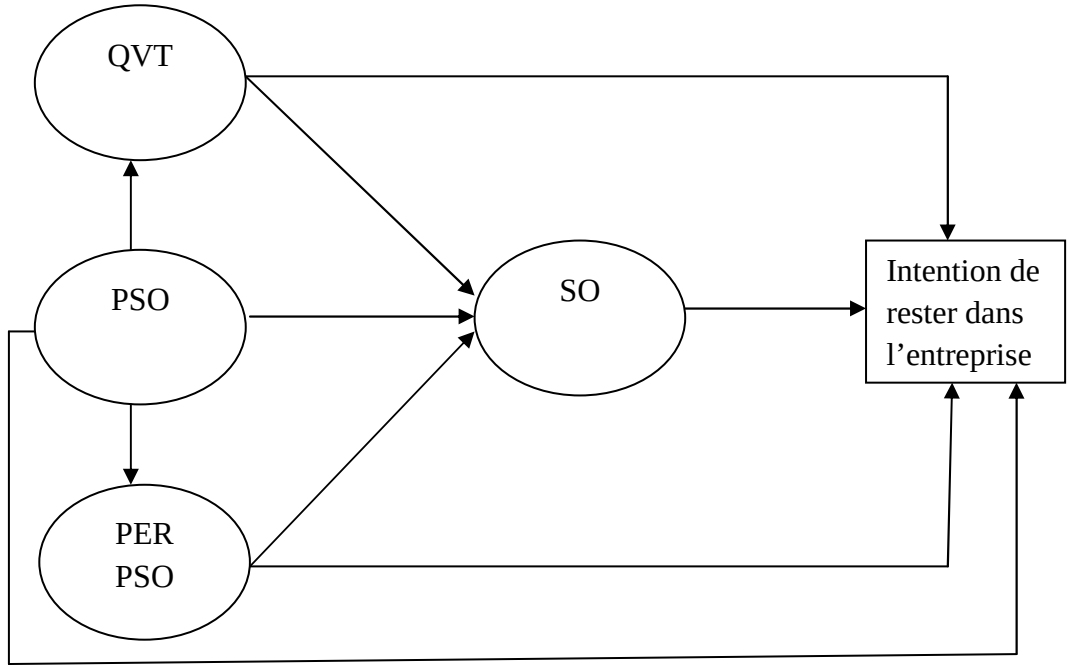


Figure 29 : Modèle relatif à l'hypothèse H4.1

H4.2 : L'effet des PSO, de la perception des PSO, et de la QVT perçue sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise est médiatisé par la SO.

Hypothèse opérationnelle 4.2 : L'effet des pratiques de socialisation organisationnelle mises en place par les entreprises (informations claires données lors de la procédure de recrutement sur le contenu et l'organisation de travail ainsi que sur le salaire et les avantages sociaux et la mise en place de tactiques d'intégration plutôt institutionnalisées), d'une bonne perception de ces pratiques par les nouveaux embauchés (sentiment de justice et satisfaction vis-à-vis de ces pratiques) et d'une bonne perception de QVT sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'organisation est médiatisé par une bonne socialisation organisationnelle perçue.



<u>Figure 30 :</u> Modèle relatif à l'hypothèse H4.2

6.4.3. Résultats relatifs à l'hypothèse de travail H4.1

Dans cette hypothèse, les variables explicatives (PSO = pratiques de socialisation organisationnelle, QVT = qualité de vie au travail, PER PSO = perception des pratiques de socialisation organisationnelle et BE = bien-être subjectif) sont des variables latentes et la variable expliquée (intention de rester dans l'entreprise) est une variable observée, car elle est composée d'un seul item. Le modèle est constitué d'une variable exogène (PSO) et de quatre variables endogènes (QVT, PER PSO, BE et intention de rester dans l'entreprise).

6.4.3.1. Ajustement des données empiriques au modèle théorique

Les indices d'ajustement des données empiriques au modèle théorique comprenant la variable intermédiaire BE sont satisfaisants et sont en faveur d'une adéquation de notre matrice des données observées à la matrice théorique proposée (*Chi²/ddl* = 2,67 ; *RMR* = 0,08 ; *GFI* = 0,96 ; *AGFI* = 0,96). Ce modèle explique 56,9% de la variance de l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise (Squared Multiple Correlations (*SMC*) = 0,569).

6.4.3.2. Effets directs des variables explicatives (PSO, PER PSO, QVT et BE) sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise

Nous présentons dans la figure 31 les effets directs des variables explicatives (PSO, PER PSO, QVT et BE) sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise. Nous constatons qu'il n'existe pas d'effets directs des variables PSO (γ = 0,122 ; p > 0,05), QVT (β = 0,177 ; p > 0,05) et PER PSO (β = 0,007 ; p > 0,05) sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'organisation. En revanche, il existe un effet direct du BE sur l'intention de rester (β = 0,515 ; p < 0,001).

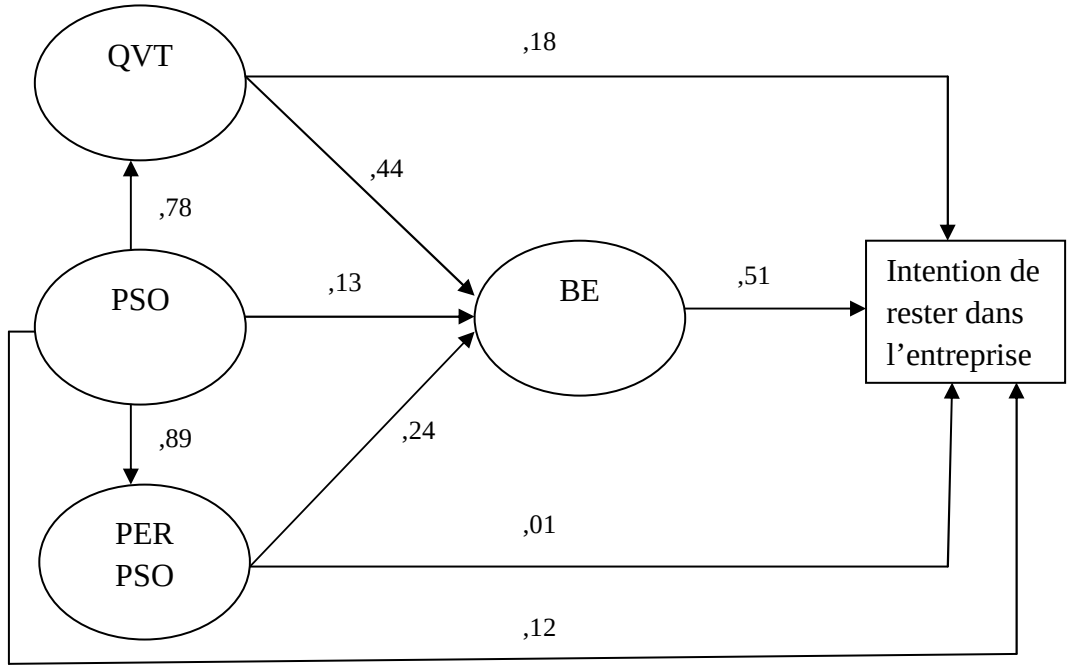


Figure 31 : Présentation des effets directs liés à l'hypothèse H4.1

6.4.3.3. Effets indirects des variables explicatives (PSO, PER PSO, QVT) sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise

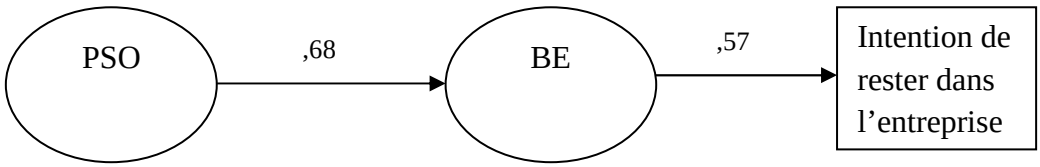
Sur le modèle global

Quand on prend en compte le modèle global (*cf.* figure 29) et que nous procédons à une analyse de médiation sur celui-ci, nous notons qu'il existe un effet indirect total des PSO sur l'intention de rester dans l'entreprise (Z = 0,498 ; p < 0,001). Cet effet indirect total est supérieur à l'effet direct observé précédemment (γ = 0,122 ; p > 0,05). Il existe un effet indirect de la QVT (Z = 0,227 ; p < 0,05) supérieur à l'effet direct (β = 0,177 ; p > 0,05).

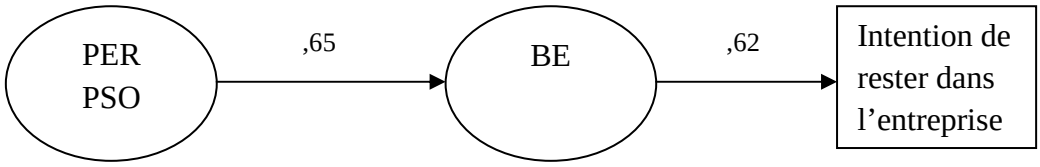
Cependant, il n'existe pas d'effet indirect de la variable PER PSO sur l'intention de rester (Z = 0,122 ; p > 0,05). En étudiant le modèle global, nous pouvons penser que la variable intermédiaire BE joue un rôle médiateur entre les PSO et l'intention de rester, d'une part, et, d'autre part, entre la variable QVT et l'intention de rester. Toutefois, cela n'est pas le cas dans la relation entre PER PSO et intention.

Afin d'analyser ces résultats plus en profondeur, nous proposons de scinder le modèle en 3 (*cf.* figures 32, 33 et 34), et d'évaluer le rôle intermédiaire du BE dans les différentes relations entre, d'une part, les PSO, la PER PSO et la QVT, et d'autre part, l'intention de rester dans l'entreprise.

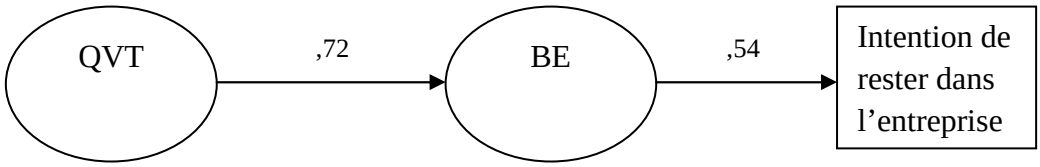
Analyse approfondie des effets médiateurs



<u>Figure 32 :</u> Effet médiateur du BE dans la relation PSO et intention de rester dans l'entreprise



<u>Figure 33 :</u> Effet médiateur du BE dans la relation PER PSO et intention de rester dans l'entreprise



<u>Figure 34 :</u> Effet médiateur du BE dans la relation QVT et intention de rester dans l'entreprise

Les résultats présentés dans le tableau 75 montrent que, d'une part le BE médiatise la relation entre les PSO et l'intention de rester dans l'entreprise, l'effet indirect ($Z = 0,384$; $p < 0,001$) étant supérieur à l'effet direct ($\gamma = 0,231$; $p < 0,05$). D'autre part, le BE joue un rôle médiateur dans la relation entre la QVT et l'intention de rester, l'effet indirect ($Z = 0,387$; $p < 0,001$) étant supérieur à l'effet direct ($\gamma = 0,268$; $p < 0,01$). Dans les deux cas, il s'agit d'une médiation partielle car l'effet direct reste significatif. Enfin, nous constatons que le BE joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception des PSO et l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise, l'effet indirect ($Z = 0,401$; $p < 0,001$) étant supérieur à l'effet direct ($\gamma = 0,169$; $p > 0,05$). En outre, l'effet direct n'étant pas significatif, nous pouvons conclure à une médiation totale.

Tableau 75 : Effets directs et indirects des PSO, de la PER PSO et de la QVT sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise (dans le cas de l'analyse approfondie des effets médiateurs – hypothèse 4.1)

Figure	**Variable indépendante**	**Variable intermédiaire**	**Intention de rester dans l'organisation**	
			Effet direct	Effet indirect
32	**PSO**	BE	,231*	,384***
33	**PER PSO**	BE	,169	,401***
34	**QVT**	BE	,268**	,387***

Note : * : $p < 0,05$; ** : $p < 0,01$; *** : $p < 0,001$

6.4.3.4. Synthèse des résultats de l'hypothèse H4.1

En conclusion de ces résultats, nous pouvons confirmer l'hypothèse H4.1 selon laquelle l'effet des PSO, de la perception des PSO, et de la QVT perçue sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise est médiatisé par le BE.

En effet, la matrice des données observées est en adéquation à la matrice théorique que nous avons proposée. Les indices d'ajustement des données empiriques au modèle théorique sont satisfaisants. En outre, dans le cadre d'un modèle explicatif de l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'organisation, nous pouvons ajouter que nos variables explicatives (PSO, PER PSO et QVT) n'ont aucun effet direct sur cette intention si on ne prend pas en compte la notion de BE.

Lorsqu'on affine les analyses en isolant et en testant chaque effet médiateur, nous constatons que le BE médiatise partiellement les relations entre, d'une part les PSO et

l'intention de rester, et d'autre part, entre la QVT et l'intention. De plus, il médiatise totalement la relation entre la perception des PSO et l'intention.

Ce résultat met en avant l'importance de prendre en considération et de favoriser le bien-être subjectif dans l'intégration des nouveaux embauchés par le biais de pratiques organisationnelles plutôt institutionnalisées permettant une bonne perception de celles-ci ainsi que par le développement de leur qualité de vie au travail.

6.4.4. Résultats relatifs à l'hypothèse de travail H4.2

Dans cette hypothèse, les variables explicatives (PSO = pratiques de socialisation organisationnelle, QVT = qualité de vie au travail, PER PSO = perception des pratiques de socialisation organisationnelle et SO = socialisation organisationnelle perçue) sont des variables latentes et la variable expliquée (intention de rester dans l'entreprise) est une variable observée car elle est composée d'un seul item. Le modèle est constitué d'une variable exogène (PSO) et de quatre variables endogènes (QVT, PER PSO, SO et intention de rester dans l'entreprise).

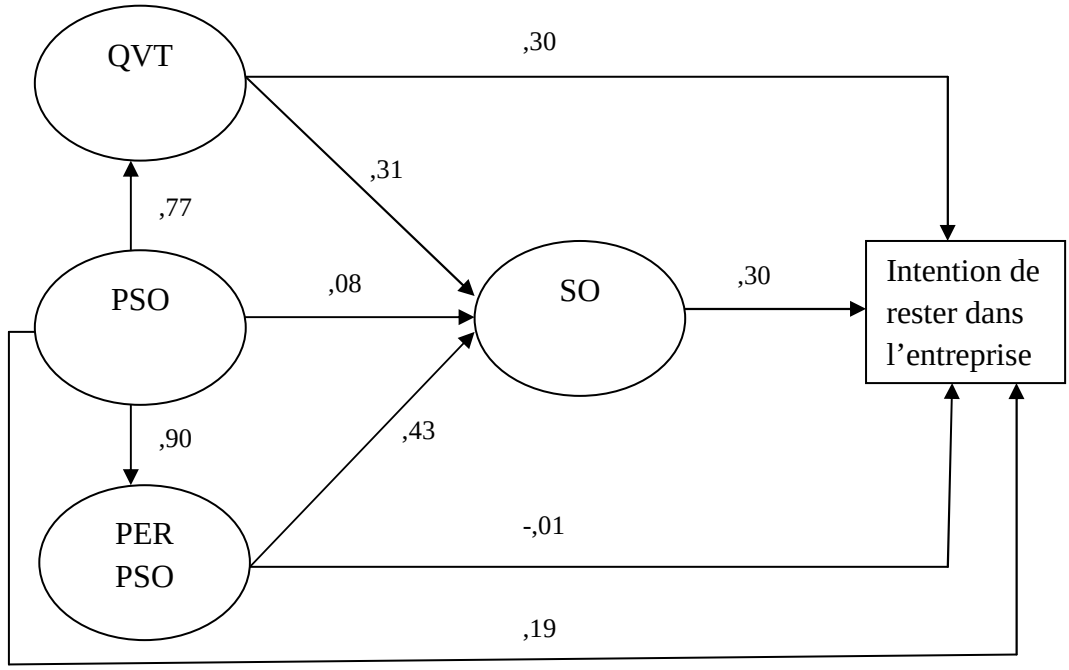
6.4.4.1. Ajustement des données empiriques au modèle théorique

Les indices d'ajustement des données empiriques au modèle théorique comprenant la variable intermédiaire SO sont satisfaisants et sont en faveur d'une adéquation de notre matrice des données observées à la matrice théorique proposée (*Chi²/ddl* = 2,83 ; *RMR* = 0,08 ; *GFI* = 0,96 ; *AGFI* = 0,96). Ce modèle explique 48,7% de la variance de l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise (Squared Multiple Correlations (*SMC*) = 0,487).

6.4.4.2. Effets directs des variables explicatives (PSO, PER PSO, QVT et SO) sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise

Nous présentons dans la figure 35 les effets directs des variables explicatives (PSO, PER PSO, QVT et SO) sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise. Nous constatons qu'il n'existe pas d'effets directs des variables PSO (γ = 0,191 ; p > 0,05) et PER PSO (β = - 0,012 ; p > 0,05) sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans

l'entreprise. En revanche, il existe un effet direct de la QVT (β = 0,296 ; p < 0,01) et de la SO (β = 0,301 ; p < 0,01) sur l'intention de rester.



<u>Figure 35 :</u> Présentation des effets directs liés à l'hypothèse H4.2

6.4.4.3. Effets indirects des variables explicatives (PSO, PER PSO, QVT) sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise

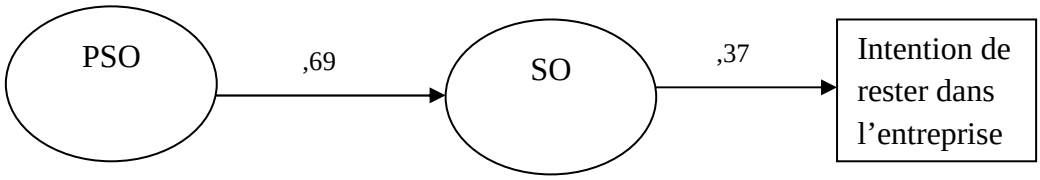
Sur le modèle global

Quand on prend en compte le modèle global (*cf.* figure 30) et que nous procédons à une analyse de médiation sur celui-ci, nous notons qu'il existe un effet indirect total des PSO sur l'intention de rester dans l'entreprise (Z = 0,428 ; p < 0,001). Cet effet indirect total est supérieur à l'effet direct observé précédemment (γ = 0,191 ; p > 0,05). Cependant, il n'existe pas d'effets indirects des variables PER PSO (Z = 0,129 ; p > 0,05) et QVT (Z = 0,092 ; p > 0,05) sur l'intention de rester. En étudiant le modèle global, nous pouvons penser que la variable intermédiaire SO joue un rôle médiateur entre les PSO et l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'organisation. Toutefois, cela n'est pas le cas dans la relation entre PER PSO et intention, d'une part, et entre la QVT et l'intention, d'autre part.

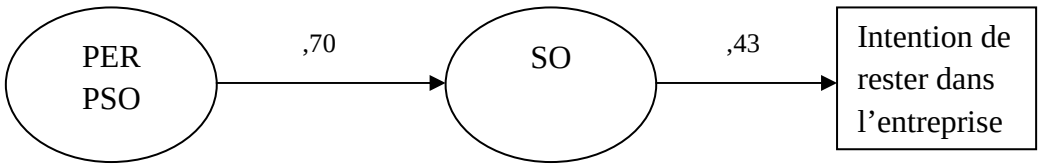
Afin d'analyser ces résultats plus en profondeur, nous proposons de scinder le modèle en 3 (*cf.* figures 36, 37 et 38), et d'évaluer le rôle intermédiaire de la SO dans les différentes

relations entre, d'une part, les PSO, la PER PSO et la QVT, et d'autre part, l'intention de rester dans l'entreprise.

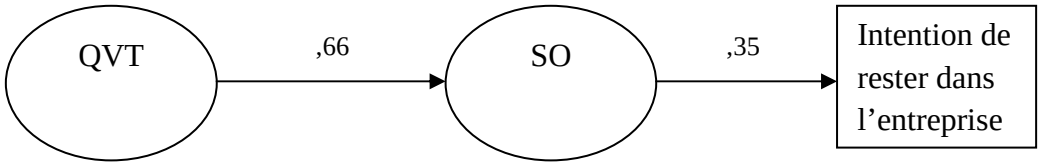
Analyse approfondie des effets médiateurs



<u>Figure 36 :</u> Effet médiateur de la SO dans la relation PSO et intention de rester dans l'entreprise



<u>Figure 37 :</u> Effet médiateur de la SO dans la relation PER PSO et intention de rester dans l'entreprise



<u>Figure 38 :</u> Effet médiateur de la SO dans la relation QVT et intention de rester dans l'entreprise

Les résultats présentés dans le tableau 76 montrent que la SO n'a pas de rôle médiateur entre les PSO et l'intention de rester, l'effet indirect des PSO sur la variable indépendante (Z = 0,259 ; p < 0,01) étant inférieur à l'effet direct (γ = 0,354 ; p < 0,001). Toutefois, nous notons qu'à la différence du modèle global, l'effet direct des PSO est significatif. Nous obtenons le même résultat pour la variable QVT. Dans ce cas également, la SO ne médiatise pas les relations entre la QVT et l'intention de rester, l'effet indirect (Z = 0,232 ; p < 0,05) étant inférieur à l'effet direct (γ = 0,405 ; p < 0,001). Ici, nous notons qu'à l'instar du modèle global, l'effet direct est significatif. Enfin, nous pouvons lire à travers les résultats présentés dans le tableau 75 que la SO médiatise les relations entre la perception des PSO et l'intention

des nouveaux embauchés de rester dans l'organisation, l'effet indirect (Z = 0,303 ; p < 0,01) étant supérieur à l'effet direct (γ = 0,268 ; p < 0,01). Dans ce cas, il s'agit d'une médiation partielle car l'effet direct des PER PSO sur l'intention est significatif. Les différents effets directs de nos variables explicatives nous amènent à penser qu'elles jouent un rôle très important dans l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'organisation, et ce, quelque soit leur niveau de socialisation organisationnelle perçue.

Tableau 76 : Effets directs et indirects des PSO, de la PER PSO et de la QVT sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise (dans le cas de l'analyse approfondie des effets médiateurs – hypothèse 4.2)

Figure	**Variable indépendante**	**Variable intermédiaire**	**Intention de rester dans l'organisation**	
			Effet direct	Effet indirect
36	**PSO**	SO	,354***	,259**
37	**PER PSO**	SO	,268**	,303**
38	**QVT**	SO	,405***	,232*

Note : * : p< 0,05 ; **p< 0,01 ; *** : p< 0,001

6.4.4.4. Synthèse des résultats de l'hypothèse H4.2

Pour conclure, nous pouvons dire que l'hypothèse H4.2 selon laquelle l'effet des PSO, de la perception des PSO, et de la QVT perçue sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise est médiatisé par la SO est en partie confirmée.

En effet, la matrice des données observées est en adéquation à la matrice théorique que nous avons proposée. Les indices d'ajustement des données empiriques au modèle théorique sont satisfaisants. Nous constatons également que dans le cadre d'un modèle global, il n'y a pas d'effets directs des variables PSO et PER PSO, mais il existe un effet direct de la QVT et de la SO sur l'intention de rester. En outre, toujours dans le modèle général incluant l'ensemble des variables, nous pouvons constater que seuls les PSO ont un effet indirect sur notre variable dépendante.

Dans le cas où nous analysons les effets médiateurs isolément, nous observons que même si la SO médiatise partiellement les relations entre la perception des PSO et l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise, elle ne médiatise pas les relations entre d'une part, les PSO et notre variable dépendante, et d'autre part, entre la QVT et l'intention de rester.

7. Discussion générale de l’étude

Dans cette dernière partie, nous proposons de discuter l'ensemble des résultats obtenus et présentés précédemment. C'est pourquoi, nous rappelons dans un premier temps les objectifs et le contexte de l'étude, puis nous abordons les implications théoriques et pratiques de celle-ci. Enfin, nous terminons par les limites de l'étude et les perspectives de recherche qui en découlent.

7.1. Rappel des objectifs et du contexte de l’étude

L'objectif général de notre dernière étude est de mieux comprendre ce qui prédit la réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés en dégageant un (ou des) modèles multifactoriels prédisant l'intention de rester dans l'entreprise.

Nous avons alors proposé, dans un modèle complet, d'intégrer des variables explicatives ayant trait aux pratiques organisationnelles de recrutement et d'intégration et à la perception de ces pratiques par les nouveaux embauchés. En outre, la qualité de vie au travail a également été intégrée à ce modèle en tant que variable explicative. Nous avons également supposé que des variables intermédiaires, telles que le bien-être et la socialisation organisationnelle, contribuaient au lien existant entre les variables explicatives précédemment citées et l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'organisation.

Notre objectif est double : 1) étudier et clarifier la structure de chacun des construits proposés dans notre étude (variables explicatives et intermédiaires) ; et 2) identifier des modèles expliquant l’intention des nouveaux embauchés de rester dans l’entreprise, en étudiant les effets directs et indirects de l’ensemble des variables explicatives et intermédiaires sur cette intention.

Cette dernière étude a été menée sur 359 nouveaux embauchés, ayant entre un et trois ans d'ancienneté. Les données quantitatives recueillies ont été analysées avec les logiciels SPSS version 17 et AMOS version 18.

7.2. Les principaux apports de l'étude

7.2.1. La validation des modèles de mesure

Étudier et clarifier la structure des construits identifiés dans notre étude (*pratiques de socialisation organisationnelle, perception de ces pratiques par les nouveaux embauchés, qualité de vie au travail et bien-être subjectif),* **nous a permis d'apporter une définition théorique claire de chacun d'entre eux et donc de consolider les résultats obtenus pour les hypothèses suivantes. En effet, pour pouvoir dégager des modèles pertinents prédisant l'intention de rester dans l'organisation, il fallait d'abord s'assurer d'y intégrer des construits** (ou des modèles de mesure) **clairement définis.**

Tout d'abord, nous avons pu déterminer une structure dimensionnelle sous-jacente aux *pratiques de socialisation organisationnelle* qui comprend, à la fois, des éléments relatifs au recrutement (clarté de l'information reçue sur le salaire et les avantages sociaux, ainsi que sur le contenu et l'organisation du travail) et à l'intégration des nouveaux embauchés (tactiques d'intégration mises en place par les entreprises). **Ces résultats mettent en avant la nécessité de ne plus scinder le recrutement et l'intégration comme s'il s'agissait de deux procédures distinctes, mais plutôt de voir leur complémentarité**. En effet, elles représentent un construit de niveau d'abstraction plus élevé nommé "pratiques de socialisation organisationnelle". Ces résultats rejoignent les propos apportés par Delobbe (2011) selon lesquels il est nécessaire d'avoir une vision croisée et d'articuler les champs du recrutement et celui de l'intégration pour traiter de la question de la réussite, dans sa globalité, du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation. En outre, nous avons constaté que, le niveau d'accès à l'information lors du recrutement et le nombre de pratiques d'intégration dont a bénéficié le nouvel embauché, ne ressortent pas dans notre analyse factorielle. Ils ne sont donc pas pris en compte dans notre modèle de mesure des "pratiques de socialisation organisationnelle". Deux explications peuvent être proposées. Tout d'abord, les modalités de réponses pour chaque item, concernant l'échelle "accès à l'information lors du recrutement" et ceux de l'échelle "pratiques d'intégration" étant toutes dichotomiques[37], nous avons alors intégré le score total[38] obtenu à ces échelles dans l'analyse factorielle exploratoire. Par

[37] Respectivement : "oui" = 1, "non" = 0 ; et "J'ai bénéficié de cette pratique" = 1 ou " Je n'ai pas bénéficié de cette pratique" = 0

[38] Respectivement : "niveau d'accès à l'information" et "nombre de pratiques d'intégration"

conséquent, le fait qu'il n'y ait qu'une seule variable pour représenter ces éléments peut expliquer qu'ils ne ressortent pas dans l'analyse. Aussi, ces résultats nous amènent aussi à penser que **bien plus que le nombre de pratiques d'intégration, c'est la façon de les mettre en place qui est important.** C'est pourquoi, les tactiques/stratégies d'intégration ressortiraient davantage dans notre modèle de mesure des "pratiques de socialisation organisationnelle".

Dans un deuxième temps, nous avons mis en avant que *la perception des pratiques de socialisation organisationnelle* relevait à la fois de la justice perçue à l'égard des pratiques de recrutement, mais aussi de la satisfaction perçue envers ces mêmes pratiques et celles relatives à l'intégration. Ces éléments viennent conforter ceux présentés précédemment et appuient donc le fait qu'il est **difficile de scinder recrutement et intégration puisque la perception de l'un ou de l'autre est dépendante et relative au même construit représenté par la perception des pratiques de socialisation organisationnelle**.

Le troisième construit interrogé concerne *la qualité de vie au travail perçue (QVT)*. Lors de notre deuxième étude, nous avions construit et soumis à une procédure de validation un questionnaire mesurant la perception de QVT. Dans le cadre de cette dernière étude, nous avons réitéré l'analyse factorielle exploratoire sur les données récoltées auprès de nouveaux embauchés uniquement, et avons constaté que les mêmes dimensions se dégageaient, à savoir des éléments portant sur les caractéristiques du poste de travail et d'autres, correspondant au contexte social et organisationnel de travail. La structure interne de ce construit a été confirmée par une analyse factorielle confirmatoire. **Ces résultats tendent à renforcer, d'une part, la validité de construit et d'autre part, soutenir la solidité de l'outil qui peut donc s'appliquer à des populations différentes de travailleurs.**

Notre étude a mis également en avant que *le bien-être subjectif* pouvait être approché d'une part, dans une perspective hédonique en prenant en compte des questions de satisfaction de vie et des affects positifs et négatifs et d'autre part, dans une perspective plus eudémonique, en intégrant également le sentiment de compétence. En outre, dans la mesure où nous avons validé l'ensemble des outils de mesure par analyse factorielle confirmatoire, menée à partir de données recueillies exclusivement sur des nouveaux embauchés, **nous appuyons alors le fait que ce construit est tout à fait adapté dans le cadre d'une étude**

sur cette population spécifique de travailleurs. A notre connaissance, aucune étude traitant de la question du bien-être des nouveaux embauchés n'a encore utilisé cette approche.

Enfin, nous avons identifié la structure dimensionnelle relative à la *socialisation organisationnelle*. Les analyses menées confirment un modèle de mesure en trois dimensions : 1) l'intériorisation des normes et des valeurs de travail, du groupe de travail et de l'entreprise ; 2) l'apprentissage des normes et des valeurs de groupe (équipe et entreprise) ; et 3) l'apprentissage des normes et des valeurs de travail. Bien que la structure interne dégagée ne soit pas exactement la même que celle obtenue par Perrot et Campoy (2009), ces résultats vont toutefois dans le même sens dans la mesure où ils identifient deux processus distincts (apprentissage et intériorisation) et trois domaines de socialisation (travail, équipe et entreprise) que nous retrouvons dans notre analyse. D'autre part, les auteurs mettent en avant l'importance de l'intériorisation des normes et des valeurs liées aux trois domaines de la socialisation. Nos résultats permettent d'appuyer ceux des auteurs. En effet, dans notre étude, celle-ci explique à elle seule plus de 40% de la variance du construit. **Etre socialisé à l'organisation, ce n'est donc pas uniquement connaître et comprendre les normes et les valeurs (processus d'apprentissage), mais c'est aussi y adhérer et les intérioriser (processus d'intériorisation).**

7.2.2. Les modèles prédisant l'intention de rester dans l'organisation

Pour poursuivre cette discussion, plutôt que d'aborder et analyser les résultats obtenus par hypothèse, nous trouvons plus pertinent d'apprécier, dans une vision plus large, le poids explicatif de chaque variable dans des modèles permettant d'appréhender l'intention de rester dans l'entreprise. Ceci nous permettra de mettre en avant l'impact respectif de chacune d'entre elles.

L'ensemble des résultats obtenus met en exergue, comme nous en faisions l'hypothèse, le rôle primordial des pratiques de socialisation organisationnelle (PSO). En effet, des pratiques de recrutement favorisant la transmission d'information claire sur différents aspects relatifs au travail (salaire, avantages sociaux, contenu et organisation de celui-ci) associées à des stratégies d'intégration plutôt institutionnalisées (planning précis d'intégration à suivre selon des étapes définies au préalable, formation par le prédécesseur, etc**.) impactent de manière positive et directement l'intention des nouveaux embauchés**

de rester dans l'organisation. Ces résultats sont en accord avec ceux d'Ashforth et *al.* (2007), Locufier et *al.* (2011) et Saks et *al.* (2007). En outre, plus ce type de pratiques est mis en place et **plus les nouveaux embauchés en sont satisfaits et les perçoivent comme plus justes** (en accord avec les travaux de Bertolino & Steiner, 2011). Aussi, il est important de mettre en avant le lien positif entre ces pratiques et la perception de qualité de vie au travail (QVT). Nous avions noté dans notre partie théorique que, selon Foucher (2014), certaines pratiques de gestion des ressources humaines (pratiques de sélection du personnel, pratiques de développement de compétences, etc.) favorisent l'amélioration de la QVT et nous avions alors suggéré que les PSO, parce qu'elles prennent en compte non seulement le recrutement, mais aussi le parcours d'intégration en entreprise, pouvaient **impacter positivement la QVT perçue**. Nos résultats viennent donc confirmer cette hypothèse. Enfin, lorsqu'on intègre nos trois variables explicatives (PSO, perception de ces pratiques et perception de QVT) dans un modèle permettant de prédire l'intention de rester dans l'organisation, deux éléments peuvent être constatés. Premièrement, le modèle est tout à fait pertinent, car il explique environ 45% de la variance de cette intention. Deuxièmement, si on analyse de manière plus approfondie ce modèle, il ressort qu'il n'existe aucun effet médiateur de la QVT et de la perception des PSO dans la relation entre les PSO et l'intention de rester dans l'organisation. **Ces derniers éléments permettent de confirmer la nécessité, pour les entreprises, de mettre en place des PSO adaptées dans le but de favoriser l'intention de rester dans l'entreprise et plus particulièrement pour contribuer à la réussite du processus d'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation.**

A présent, nous souhaitons discuter des effets d'une bonne perception de QVT. Ils sont tout aussi importants que les PSO lors de l'entrée d'une nouvelle recrue dans l'entreprise. **Non seulement la QVT perçue a des effets directs sur l'intention de rester dans l'organisation, mais elle contribue aussi au bien-être des nouveaux.** Cela est en accord avec les travaux de Burakova et Leduc (2014) et Grosjean (2005). Cependant, nous avons constaté à travers nos résultats que, pour une partie, le bien-être concourt à la relation entre la QVT et l'intention de rester par son effet médiateur. En d'autres termes, se sentir satisfait dans la vie, compétent dans son entreprise et ressentir plus d'affects positifs contribuent à la relation entre d'une part, une bonne perception des caractéristiques de son travail et des aspects sociaux et organisationnels de celui-ci (QVT) et d'autre part, l'intention de rester dans l'entreprise. **La prise en compte de la QVT est donc nécessaire car elle explique le bien être des nouveaux embauchés, et en conséquence, leur intention de rester.** Enfin, nos

résultats permettent de supporter l'idée selon laquelle **percevoir sa situation de travail comme proche de la situation idéale souhaitée (QVT) favoriserait l'apprentissage et l'intériorisation des normes et des valeurs de travail, du groupe de travail et de l'entreprise (SO).** Il est donc nécessaire de prendre en compte la variable QVT pour expliquer la réussite de l'entrée dans l'organisation.

Une autre variable explicative que nous avons intégré dans nos modèles théoriques concerne la **perception des pratiques de socialisation organisationnelle.** Elle prend en compte le sentiment de justice perçue à l'égard des pratiques de recrutement et la satisfaction envers ces pratiques et celles concernant l'intégration. **Nos résultats ont montré qu'elle a des effets directs sur le bien-être et la socialisation organisationnelle, mais pas sur l'intention de rester dans l'organisation.** Ceci va à l'encontre des premiers travaux que nous avions réalisé sur cette question (Locufier et *al.*, 2011). Ce dernier résultat pourrait s'expliquer par le fait que le bien-être médiatise totalement sa relation avec l'intention de rester et la SO la médiatise de façon partielle. **En d'autres termes, il semblerait que si nous voulons appréhender le lien entre les perceptions des pratiques de socialisation organisationnelle et l'intention de rester dans l'organisation, il est nécessaire de prendre en compte les questions relatives au bien-être et à la SO.** Deux remarques peuvent être proposées. Premièrement, nous pensons qu'il aurait été plus pertinent de proposer deux temps de mesure, un permettant d'apprécier les perceptions des pratiques de socialisation organisationnelle (par exemple 6 à 12 mois après l'embauche) et un autre (18 à 24 mois après l'embauche) pour évaluer l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'organisation. En ce sens, nous aurions pu tester le niveau de prédiction de cette variable. Deuxièmement, si on reprend plus en détail la structure du construit *perception des pratiques de socialisation organisationnelle,* la majorité des items se rapporte à des questions de justice ou de satisfaction perçue des pratiques de recrutement et seulement un item concerne la satisfaction à l'égard des pratiques d'intégration. Afin d'équilibrer cette différence, il aurait pu être intéressant d'évaluer la justice perçue des pratiques d'intégration. Ce dernier argument pourrait contribuer au développement de nouvelles pistes de recherche en appliquant les théories sur la justice perçue à l'égard des pratiques de recrutement à celle pouvant être ressentie envers les pratiques d'intégration mises en place par les entreprises.

Concernant l'importance de nos variables intermédiaires dans un modèle prédisant la réussite de l'entrée dans l'organisation, les éléments de discussion déjà apportés ont permis

d'entrevoir le rôle fondamental du bien-être (BE). En effet, **lorsque nous intégrons le bien-être dans un modèle permettant d'expliquer l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise, non seulement le BE détermine cette intention, mais surtout il annihile tout effet direct pouvant exister entre les variables explicatives et la variable dépendante**. En d'autres termes, il n'y a plus d'effets directs des pratiques de recrutement et d'intégration, de la perception de ces pratiques et de la QVT (dites variables indépendantes) sur l'intention de rester. Le BE concourt donc à la relation entre les variables indépendantes et l'intention de rester dans l'organisation. Plus précisément, le BE joue un rôle médiateur dans la relation entre les PSO et l'intention de rester et entre la QVT et l'intention de rester (médiation partielle) et médiatise totalement la relation entre la perception des PSO et l'intention de rester dans l'organisation. Notons qu'un modèle global, intégrant le BE comme variable intermédiaire, est tout à fait pertinent et explique 56,9% de l'intention de rester. Un autre modèle que nous avons aussi testé permet d'appuyer la nécessité de prendre en compte cette variable. Il s'agit du modèle structurel intégrant uniquement le lien entre les variables intermédiaires de notre modèle d'analyse global (BE et SO) et l'intention de rester (52,7% de variance expliquée). Nous observons alors qu'il y a un effet direct du BE, mais pas de la SO et que le BE médiatise totalement la relation entre la SO et l'intention. **Cela signifie qu'il ne suffit pas de se sentir bien intégré ou socialisé à l'entreprise pour avoir l'intention de rester dans celle-ci, encore faut-il se sentir bien** (Ellis et *al.*, 2015)**, c'est-à-dire éprouver une satisfaction de vie, se sentir compétent et vivre davantage d'états positifs que négatifs**. Cependant, comme la SO perçue influence le bien-être, il est nécessaire que le salarié se sente socialisé. Enfin, lorsque nous intégrons la SO dans un modèle global (48,7% de variance expliquée), nous n'observons plus d'effets directs des PSO et de la perception de ces pratiques. Cela nous permet de conclure à l'importance de sa prise en compte pour expliquer la réussite de l'entrée dans l'organisation. Ces différents éléments appuient le fait que l'entrée dans l'organisation est bien une phase de transition, où l'individu se socialise et apprend de nouveaux rôles (Hall, 1976 ; Nicholson, 1984), qui peut impacter sa santé psychologique (Truchot, 2004) et par conséquent son bien-être.

Pour conclure sur ces différents apports théoriques, et même si les pratiques de socialisation organisationnelle et la question du bien-être des nouveaux embauchés semblent avoir le plus de poids pour prédire l'intention de rester dans l'entreprise, nous pouvons noter que, dans le cadre de modèles multifactoriels, chaque variable a son intérêt. **En somme, ce qui prédit la réussite de l'entrée organisationnelle ne peut se résumer à l'étude d'une**

variable prise isolément, mais doit plutôt s'envisager comme un modèle intégratif. Il s'agirait alors d'un ***processus complet*** prenant en compte à la fois des variables contextuelles telles que les pratiques de recrutement et d'intégration, des variables plus personnelles de perception telles que la justice et la satisfaction perçues à l'égard de ces pratiques, la qualité de vie au travail et la socialisation organisationnelle, des variables liées à la santé telles que le bien-être subjectif et enfin des variables attitudinales (ou conatives) telles que l'intention de rester dans l'entreprise. Cette argumentation appuie aussi le fait qu'il est pertinent de croiser **trois champs de recherche distincts en psychologie pour traiter de la question de la réussite de l'entrée organisationnelle : celui du recrutement, de l'intégration et celui de la qualité de vie au travail (QVT).** Nous ne connaissons pas d'autres recherches qui ont pris en compte de manière conjointe l'ensemble de ces trois déterminants pour étudier la question de la réussite de l'entrée dans l'organisation des nouveaux embauchés.

7.2.3. Les implications pratiques de l'étude

Les résultats de cette étude peuvent sensibiliser les acteurs de l'entreprise (dirigeant et recruteur) au fait que **l'entrée dans l'entreprise des nouveaux embauchés ne peut pas se limiter à une procédure de recrutement classique**. Ce n'est pas parce que l'individu a été sélectionné parmi plusieurs autres candidats que cela constitue une réussite, encore faut-il qu'il s'intègre bien à l'entreprise et qu'il ait envie d'y rester (Laberon & Bernaud, 2011). En ce sens, la réussite de l'entrée dans l'entreprise représente un réel processus dans lequel les pratiques organisationnelles et le vécu du salarié doivent être intégrés et pris en compte.

Afin de favoriser le bien-être, la socialisation organisationnelle et l'intention de rester dans l'entreprise, les pratiques organisationnelles doivent se décliner en deux étapes successives et complémentaires. En amont, **les pratiques de recrutement doivent permettre de diffuser des informations claires sur les caractéristiques du poste** (salaire, contenu et organisation du poste) afin de s'approcher au plus près de la réalité professionnelle que le recruté rencontrera (Delobbe & Dulac, 2005). **Les pratiques d'intégration doivent être mises en place de manière plutôt institutionnalisée** (parcours d'intégration défini à l'avance), ce qui confirme les travaux de nombreux auteurs (Allen & Meyer, 1990 ; Ashford & Saks, 1996 ; Ashforth et al., 1997 ; 2007 ; Cable & Parsons, 2001 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2002 ; Gruman, Saks & Zweig, 2006 ; Jones, 1986 ; Laker & Steffy, 1995 ; Zahrli & Tosi, 1989). A ce sujet, nous souhaitons ajouter que l'aspect institutionnalisé que nous

recommandons ici reflète uniquement les stratégies d'intégration de manière générale. En effet, grâce aux résultats obtenus dans notre première étude, nous savons que certaines pratiques d'intégration sont plus efficaces quand elles sont individualisées (*eg.* formations différées de l'embauche, pratiques d'accompagnement plutôt informelles, etc.).

Aussi, et parce que l'entrée dans l'organisation est un réel processus ne se limitant pas au premier jour du nouveau dans l'entreprise, **les éléments relatifs à la qualité de vie au travail doivent être pris en compte** (Burakova & Leduc, 2014 ; Grosjean, 2005). Notre étude permet une définition claire de ce construit et de sa contribution dans la réussite du processus d'entrée organisationnelle et apportera, nous espérons, des voies de réflexion et d'action pour les entreprises qui s'interrogeront sur ces aspects.

Les entreprises devront également se saisir de l'importance du bien-être de leur nouvel embauché. En effet, au-delà de l'intégration ou plus généralement de la socialisation organisationnelle perçue, la transition professionnelle peut être coûteuse pour les nouveaux embauchés en termes de santé (Ellis et *al.*, 2005 ; Vandenberghe et *al.*, 2011). Nous avons démontré également que le bien-être médiatise les relations entre les pratiques organisationnelles et la réussite de l'entrée dans l'organisation. En outre, le bien-être (versant positif de la santé) est évalué dans notre recherche dans son aspect global prenant en compte des éléments d'ordre privé et professionnel. En conséquence, étant donné que l'impact de celui-ci sur l'intention de rester dans l'entreprise est important, il semble nécessaire de sensibiliser les entreprises à veiller à un bon équilibre perçu entre vie de travail et vie hors travail (Chrétien & Létourneau, 2006 ; Parasuraman & Greenhaus, 2002).

Nous pensons, d'une manière plus générale, que nos travaux pourraient être à l'initiative de **projets de formations pour les différents acteurs du recrutement et de l'intégration, les recruteurs et les dirigeants, mais aussi les managers et les collègues** car ils constituent des agents socialisateurs pour le nouvel entrant. Tous les acteurs sont des représentants de l'entreprise, en ce sens, ils diffusent dès la première rencontre une image de l'entreprise, ses valeurs et ses normes. Il nous semble donc indispensable qu'ils soient formés au rôle des pratiques de recrutement et d'intégration et à celui de la qualité de vie au travail car ils concourent directement à leurs bonnes prises en compte et à leurs mises en œuvre. Enfin, l'identification de modèles expliquant clairement l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'organisation permet de favoriser la réflexion et l'action des entreprises

concernant leurs pratiques organisationnelles, dans une optique de fidélisation de leurs salariés et de pérennité de leur culture. A ce titre, nous pensons que les entreprises pourraient avoir intérêt à **créer des groupes de travail** permettant d'échanger sur ces questions afin de **déboucher sur une vision socialement partagée et co-construite du processus d'entrée dans leur organisation**. En outre, considérer le processus d'entrée d'une nouvelle recrue comme une étape importante, tant pour l'individu que pour l'organisation, et déboucher sur des pistes de réflexions et d'actions sur ce sujet, pourraient s'intégrer à une **démarche de prévention primaire de la santé** tout en limitant les risques de *turnover* (indicateur de mauvaise santé au travail).

7.3. Les limites de l'étude et les perspectives de recherche futures

Notre recherche présente un certain nombre de limites. Nous en exposerons quelques unes qui nous semblent être les principales.

Premièrement, le cadre d'analyse choisi pour l'étude pourrait générer des discussions. En effet, nous avons exclu de l'étude les tactiques individuelles d'intégration en se focalisant essentiellement sur les déterminants organisationnels de la réussite du processus d'entrée dans l'organisation. En effet, au regard des travaux d'Almudever et *al.* (1999), nous en étions arrivés à la conclusion que les comportements proactifs, en d'autres termes, les comportements mis en place par les nouveaux embauchés pour s'intégrer, étaient dépendants d'une socialisation plus générale incluant les autres sphères de vie. Par conséquent, il était difficile d'identifier précisément les ressources et les contraintes propres à chacun des individus, qui pourraient les pousser à adopter tel ou tel comportement en entreprise. Ce choix de cadrage théorique pourrait susciter des réflexions, dans la mesure où, concernant le bien-être, nous avons opté pour une évaluation générale incluant les aspects de la vie de travail et ceux de la vie hors travail. Nous pouvons alors penser qu'il aurait été intéressant de faire de même pour les déterminants du bien-être et de la réussite de l'entrée organisationnelle plus largement, en intégrant à la fois des antécédents organisationnels (comme nous l'avons fait dans notre étude), mais aussi des éléments plus individuels caractérisant la personne, ses comportements ou encore sa vie privée. En ce sens, l'explication de la réussite de ce processus ne peut être que partielle. Toutefois, au regard de la multiplicité des variables explicatives potentielles, il nous semble inévitable qu'une telle limite s'impose, surtout dans des recherches en sciences humaines et sociales où le cœur du sujet est l'Homme dans toute sa complexité.

Malgré cela, les pourcentages de variance expliquée obtenus dans les différents modèles prédisant l'intention de rester dans l'entreprise sont suffisamment satisfaisants pour confirmer notre approche conceptuelle en termes de déterminants organisationnels. **Pour autant, il nous semblerait intéressant dans une prochaine étude d'approfondir la question des comportements proactifs afin d'identifier clairement le but de chacun d'eux et leur contribution, par rapport aux variables organisationnelles, à l'explication de la réussite de l'entrée organisationnelle. En outre, nous pourrions également identifier les effets potentiels de la sphère privée et de ces interactions avec la vie de travail, en termes de contraintes et de ressources (Curie, Hajjar, Marquié & Roques, 1990) pour apprécier le processus de réussite dans toute sa globalité.**

Deuxièmement, dans cette dernière étude, nous avons centré notre approche sur un indicateur direct de réussite du processus d'entrée, à savoir l'intention de rester dans l'organisation et sur deux indicateurs intermédiaires : le bien-être et la socialisation organisationnelle. Pourtant, nous avions identifié d'autres indicateurs pertinents comme les variables attitudinales de satisfaction au travail et d'implication affective à l'égard de l'organisation. En les excluant de notre analyse pour alléger notre protocole de recherche, nous ne pouvons là encore que conclure à une vision partielle de la réussite du processus d'entrée dans l'organisation. Mais la recherche est faite de choix auxquels sont confrontés tous les chercheurs et dans les délais impartis lors d'une recherche doctorale, nous ne pouvons y remédier. C'est pourquoi, des perspectives de recherches passionnantes s'offrent ici. **Nous pourrions intégrer dans une prochaine étude d'autres variables attitudinales (*eg.* satisfaction au travail, implication affective à l'égard de l'organisation) afin de confronter ces nouveaux résultats à ceux déjà obtenus et enrichir notre connaissance de la réussite de l'entrée organisationnelle.**

La troisième limite que nous identifions se situe au niveau méthodologique, et tout comme dans notre première étude, concerne la méthode de recueil de données. Nous avons eu recours à des mesures exclusivement auto-rapportées. En soi cela ne pose pas de problèmes dans la mesure où nous cherchions à identifier des éléments renvoyant à des processus psychologiques internes tels que le bien-être et l'intention de rester dans l'entreprise par exemple. En outre, c'est bien l'aspect subjectif qui nous intéressait. Cependant, afin de compléter l'ensemble des données recueillies, nous pourrions dans une prochaine étude, interroger les autres acteurs de l'entreprise. Le responsable du recrutement pourrait apporter

des éléments d'informations sur les techniques de recrutement mises en œuvre, le manager ou le tuteur pourrait aborder les pratiques d'intégration mises en place ou encore évaluer le niveau de socialisation organisationnelle du nouvel embauché. Ces données supplémentaires pourraient être confrontées aux perceptions des nouveaux embauchés. Nous pourrions également évaluer s'il existe une adéquation ou non entre les faits et les représentations relatés par les acteurs de l'entreprise et ceux énoncés par les nouveaux et en observer les conséquences sur la réussite du processus d'entrée dans l'entreprise. Cependant, cela nous confronte à un autre problème : la disponibilité des acteurs dans une recherche de cette ampleur. C'est pourquoi, dans le cadre de cette recherche doctorale, une telle procédure de recueil de données n'a pu être envisagée. Toutefois, **prendre en compte les évaluations conjointes de la réussite de l'entrée dans l'organisation du point de vue des nouveaux embauchés et de ses agents socialisateurs contribuerait à enrichir notre connaissance de ce processus.**

Une autre limite, que nous identifions dans notre étude, porte sur l'évaluation des pratiques et des stratégies d'intégration mises en place par les entreprises. Concernant les pratiques d'intégration, nous avons fait le choix de proposer celles que nous avons identifiées dans notre première étude et de demander aux personnes qui ont répondu à notre questionnaire de bien vouloir indiquer s'ils en avaient bénéficié ou non. Nous avons alors interprété un score représentant le nombre de pratiques sans prendre en compte la nature même de celle-ci. Ainsi, à l'instar des travaux de Perrot et Roussel (2009), c'est l'intensité de l'effort d'intégration des nouveaux collaborateurs par les entreprises qui nous a intéressé plus particulièrement et non la mise en place de l'une ou l'autre de ces pratiques. En choisissant de ne pas alourdir le traitement des données, nous avons perdu des informations qui pouvaient être intéressantes. Concernant, les tactiques d'intégration, nous avons traduit le questionnaire de Cable et Parsons (2001) et procédé à une analyse factorielle confirmatoire. Les résultats ne nous ont pas permis de confirmer la structure du construit en trois dimensions (contexte, contenu et aspects sociaux de la socialisation) comme indiqué par les auteurs. C'est pourquoi, nous avons réalisé ensuite une analyse factorielle exploratoire afin de dégager la structure interne de celui-ci. Nous en sommes arrivés au constat que deux dimensions ressortaient de l'analyse, à savoir, le contenu de la socialisation[39] et ses aspects sociaux[40]. La troisième

39 Le contenu de la socialisation porte sur la mise en place ou non d'un planning d'intégration précis à suivre selon des étapes préalablement définies (formation, parcours de rendez-vous, etc.) et correspond aux tactiques de socialisation séquentielle *vs* non séquentielle et les tactiques de socialisation fixes *vs* variables.

dimension qui n'est pas dégagée dans notre analyse porte sur le contexte de la socialisation, à savoir, les tactiques collectives (nouveaux embauchés accueillis ensemble) *vs* individuelles (nouveaux embauchés séparés les uns des autres) et les tactiques formelles (dispositif commun de formation, parcours d'intégration identique, les nouveaux ne sont pas mélangés aux anciens) *vs* informelles (le dispositif n'est pas contrôlé par l'organisation, les nouveaux sont mélangés aux anciens). Lorsqu'on analyse dans le détail les réponses apportées aux items constituant cette dimension, nous constatons que le mode[41] est représenté par la première modalité à savoir "pas du tout d'accord". Prenons pour exemple l'item 1 *"Ces derniers mois, j'ai été fréquemment impliqué(e) avec d'autres nouvelles recrues dans des activités communes concernant le travail",* 53,5 % des nouveaux embauchés ont répondu "pas du tout d'accord" et "plutôt pas d'accord". Cet item fait référence à des tactiques collectives *vs* individuelles et suppose qu'il y ait au sein de l'entreprise des recrutements en masse ou plusieurs personnes recrutées en même temps. Or, ce n'est pas toujours le cas dans les entreprises. Nous pensons alors que cette stratégie d'intégration, c'est-à-dire le fait de mettre en place des activités communes de travail pour tous les nouveaux embauchés n'est pas généralisable à l'ensemble de cette population. Prenons un autre exemple, l'item 10 *"Je n'ai pratiqué aucune de mes responsabilités habituelles jusqu'à ce que je sois complètement habitué(e) aux procédures et aux méthodes de travail de mon service".* 61,3 % des nouveaux embauchés ont répondu "pas du tout d'accord" et "plutôt pas d'accord" à cet item qui évalue l'aspect formel *vs* informel. Cette fréquence de réponse révèle qu'il est peu courant de séparer les nouveaux des anciens jusqu'à ce qu'ils soient aptes à mener à bien leur travail. Ceci peut s'expliquer par le fait que dans le contexte actuel de travail, il est souhaité par les entreprises que le nouveau soit rapidement efficace sur son poste, responsable et autonome. Cet item, tout comme le précédent n'est pas assez discriminant. Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire peuvent déboucher sur quelques remarques. Malgré la méthode de traduction de Vallerand (1989) que nous avons respectée, nous pensons que nous sommes en présence d'une éventuelle sensibilité au contexte culturel. Cet outil a été construit aux Etats-Unis et nous pouvons nous poser la question de l'adaptabilité de l'ensemble des items au contexte du marché du travail français. En ce sens, nous pensons qu'il serait nécessaire de **construire un outil plus approfondi permettant de dégager d'une part, les pratiques d'intégration** telles

[40] Les aspects sociaux concernent les tactiques de socialisation en série (formation par le prédécesseur) *vs* disjointe et les tactiques d'investissement (personnalité du nouveau valorisé) *vs* désinvestissement (tentative de modification de la personnalité de l'individu pour lui inculquer les valeurs et les comportements attendus de l'organisation).

[41] Modalité la plus souvent choisie par les personnes pour répondre.

qu'identifiées dans notre première étude (*eg*. visite des locaux, formation métier, tutorat, etc.) et, **d'autre part, la façon dont chacune d'entre elles est mise en place** (stratégies identifiées également dans notre première étude, par exemple : formelle *vs* informelle, collective *vs* individuelle, acteur concerné, etc.). Avec les données recueillies lors de notre première étude, nous pourrions construire ce questionnaire. **Cela permettrait de proposer des modèles plus approfondis prédisant la réussite d l'entrée organisationnelle. Aussi, nous pensons que dans une recherche future, nous pourrions tenter de dégager des types de contexte d'intégration (*eg.* pratiques centrées sur l'accueil et plutôt formelles *vs* pratiques centrées sur l'accompagnement du nouveau et plutôt informelles, etc.) et tester de nouveaux modèles multifactoriels en comparant leur pertinence au regard du contexte d'intégration.**

Il nous semble important de discuter également du risque de colinéarité entre le bien-être et la socialisation organisationnelle, identifié dans notre étude. Nos résultats ont montré un lien très fort entre ces deux variables. C'est pourquoi, nous avions décidé de scinder notre modèle d'analyse en deux, en étudiant dans un premier modèle, le rôle médiateur du BE et dans un second, le rôle médiateur de la SO. Selon Dancey et Reidy (2007), une colinéarité entre deux variables signifierait qu'elles mesurent en fait la même chose et qu'il serait possible de les combiner en une unique variable ou en omettre une. Nous avons cherché à comprendre pourquoi ces deux variables présentaient un risque de colinéarité et nous en arrivons à deux conclusions. Premièrement, nous avons inclut dans le modèle de mesure du bien-être, deux aspects de celui-ci : hédonique (satisfaction de vie et affects positifs et négatifs) et eudémonique (sentiment de compétence = SEP). Le SEP est spécifique à l'emploi et est composé de trois dimensions, à savoir, le sentiment de compétence au regard du travail, du groupe et de l'entreprise, qui ne sont pas sans rappeler celles de la SO. Par conséquent, et compte tenu aussi du fait que le poids factoriel du SEP dans le modèle de mesure du bien-être est élevé (0,80), nous pensons que la forte relation entre nos deux modèles de mesure 'bien être subjectif" et "SO" pourrait en être la conséquence. **Dans une prochaine étude, nous pourrions alors envisager de repenser la construction du modèle de mesure du bien-être et d'en proposer deux, un évaluant l'aspect hédonique au travers de la satisfaction de vie et des affects positifs et négatifs, et un évaluant l'aspect eudémonique par le biais du sentiment de compétence.** En outre, une autre voie de réflexion peut aussi être intéressante. En effet, nous avons identifié dans notre revue de questions et dans le modèle théorique proposé que le BE et la SO constituent des indicateurs intermédiaires de la réussite de l'entrée

organisationnelle. Aussi, au regard des recommandations de Dancey et Reidy (2007), **nous pourrions envisager de combiner le BE et la SO en un seul modèle de mesure, afin de pallier au risque de colinéarité entre ces deux variables.** Dans des études futures, il serait pertinent d'approfondir cette question et de construire de nouveaux modèles de mesure que nous pourrions intégrer à un modèle structurel plus complet permettant d'apprécier la réussite de l'entrée organisationnelle.

La méthodologie de recueil de données peut aussi susciter des remarques. Au regard du temps imparti pour réaliser cette étude, nous avons opté pour une étude transversale. Or, nous pouvons penser qu'une telle méthodologie met à l'écart l'aspect dynamique et temporel de la socialisation organisationnelle et aussi du processus d'entrée dans l'organisation. Au vu de la difficulté déjà importante d'approcher un grand nombre de nouveaux embauchés sur le terrain, et quand nous savons qu'il y a des déperditions dans les répondants à chaque temps de mesure, une telle méthodologie n'était pas envisageable dans le cadre de notre recherche doctorale. Cependant, **la mise en place d'une recherche longitudinale pourrait contribuer à mieux appréhender la réussite du processus d'entrée dans l'organisation.**

Ces différentes remarques nous amènent à formuler une dernière limite méthodologique à notre étude. Nous n'avons pas pu utiliser la méthode ML (*Maximum Likelihood*) pour tester nos modélisations en équations structurelles parce que l'ensemble de nos données ne suit pas une loi normale. Aussi, nous n'avons pas utilisé la méthode ADF (*Asymptotic Distribution Free*) car elle nécessite d'avoir au moins 1000 sujets. Ces deux méthodes sont pourtant les plus robustes (Roussel et *al.*, 2002). Nous avons alors choisi la méthode ULS (*Unweighted Least Squares*) proposée par Mc Donald (1996). Cependant, avec celle-ci, nous ne disposons pas des erreurs standards liées aux estimations des coefficients de régression, et nous ne pouvons donc utiliser le test de Sobel qui permet de tester la significativité des effets médiateurs. C'est pourquoi, dans le cadre de notre étude, nous avons dû isoler chaque effet médiateur de nos modèles structurels pour les analyser de manière plus approfondie avec la méthode de Baron et Kenny (1986). **Dans une étude ultérieure, il serait tout à fait pertinent d'interroger un grand nombre de nouveaux embauchés (au moins 1000) afin de pouvoir tester des modèles explicatifs de la réussite de l'entrée dans l'entreprise grâce à la méthode ADF précédemment citée. Celle-ci nous permettrait d'une part, de pallier aux difficultés rencontrées avec la méthode ULS et, d'autre part, d'intégrer davantage de variables au modèle structurel ainsi testé. Par conséquent, nous**

pourrions proposer un modèle théorique intégrant des déterminants organisationnels et individuels et ajouter plus d'indicateurs directs de la réussite de l'entrée (*eg.* satisfaction au travail ou implication affective à l'égard de l'organisation).

Pour résumer ces différentes propositions de recherche, il serait intéressant de 1) identifier et intégrer les comportements proactifs des nouveaux embauchés dans un modèle explicatif de la réussite de l'entrée organisationnelle ; 2) identifier et analyser le rôle des interactions entre vie de travail et vie hors travail (contraintes et ressources) dans la réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux ; 3) intégrer également d'autres indicateurs de cette réussite tels que la satisfaction au travail et l'implication affective à l'égard de son organisation ; 4) prendre en compte les évaluations conjointes de la réussite de l'entrée organisationnelle du point de vue des nouveaux embauchés, mais aussi de ses agents socialisateurs et les confronter ; 5) construire un outil évaluant à la fois les pratiques et les stratégies d'intégration mises en place par les entreprises et tester de nouveaux modèles multifactoriels en les comparant à ceux obtenus dans notre étude ; 6) construire et valider de nouveaux modèles de mesure permettant d'évaluer le bien-être subjectif dans ses deux aspects (hédonique et eudémonique) ou proposer un modèle de mesure intégrant deux indicateurs intermédiaires de la réussite de l'entrée organisationnelle (BE et SO) ; 7) mettre en place une méthodologie de recherche longitudinale pour mieux appréhender le processus d'entrée dans l'organisation et 8) réitérer l'étude sur un échantillon plus conséquent de répondants (au moins 1000 nouveaux embauchés) et procéder à une modélisation par équations structurelles avec la méthode ADF.

CONCLUSION GENERALE

Ce travail de thèse nous a permis de **mieux comprendre le processus de réussite de l'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation** et d'identifier le **rôle déterminant des entreprises** dans ce processus.

Dans une conception plus intégrative de ce processus, notre recherche s'est imprégnée de différents champs théoriques pour repérer les indicateurs de réussite et les déterminants organisationnels. En ce sens, l'articulation des concepts de *transition de carrière*, de *socialisation organisationnelle* et de *santé psychologique*, nous a permis de définir une entrée organisationnelle réussie par des éléments relatifs aux attitudes positives à l'égard du travail et de l'entreprise (satisfaction au travail, implication organisationnelle et intention de rester), à l'apprentissage et l'intériorisation des normes et des valeurs organisationnelles, ainsi qu'au bien-être. En outre, la mise en lien des différents déterminants de la réussite d'entrée, identifiés dans la littérature (pratiques de recrutement et d'intégration, qualité de vie au travail) a permis d'avoir une **vision plus élargie du rôle des entreprises** dans la réussite de l'entrée de leurs nouveaux embauchés.

Cette thèse s'est organisée autour de trois études proposant des méthodologies tant qualitatives que quantitatives.

Une première étude, menée auprès de recruteurs (N = 21) et de nouveaux embauchés (N = 77), nous a permis d'identifier, dans une perspective exploratoire, des pratiques de recrutement socialisantes par le biais des informations qu'elles permettent de transmettre sur le poste et l'environnement de travail futur des nouveaux recrutés. Aussi, nous avons pu distinguer plus finement les pratiques d'intégration (accueil, formation, accompagnement et suivi de l'intégration) de leurs stratégies de mises en œuvre (formelles *vs* informelles, collectives *vs* individuelles, etc.) par les entreprises alors que celles-ci étaient majoritairement confondues dans les études précédentes. Par la suite, grâce à l'analyse des liens causaux entre les pratiques de recrutement et d'intégration, d'une part, et des indicateurs de la réussite de l'entrée organisationnelle, d'autre part, nous avons repéré les pratiques les plus efficaces. Ainsi, l'accès à des informations claires lors de la procédure de recrutement se révèle indispensable. Ces résultats corroborent ceux déjà identifiés par Delobbe et Dulac (2005). Cependant, concernant les stratégies d'intégration, nos résultats ne vont pas tous dans le sens de la littérature sur le sujet (Ashforth et *al.*, 2007 ; Bauer et *al.*, 2007). En effet, il s'avère que ce ne sont pas nécessairement les stratégies institutionnalisées qui sont prédictives de la

réussite d'entrée. Par exemple, la présentation aux autres salariés lors de l'intégration, ou encore la visite des sites de l'entreprise serait plus efficace dans un cadre informel plutôt que formel. Ces éléments soulignent la nécessité d'affiner, dans les recherches futures, l'étude de l'impact de chaque pratique d'intégration associé à sa mise en œuvre respective (stratégie) sur des indicateurs de réussite, plutôt que d'étudier séparément les effets des pratiques ou des stratégies d'intégration. Enfin, cette étude nous a permis de mieux comprendre les représentations des recruteurs et des nouveaux embauchés quant à la notion d'intégration. Les points communs et les divergences ainsi dégagés, nous amènent à la conclusion qu'il serait pertinent, tant d'un point de vue théorique que pratique, d'évaluer les besoins et les attentes du salarié quant à son intégration afin d'avoir une meilleure appréciation de ses perceptions quant à la réussite de son entrée dans l'entreprise. Cela permettrait d'adapter les programmes d'intégration qui lui sont destinés.

Une deuxième étude nous a amené à identifier les composants de la qualité de vie au travail, point qui ne revêtait pas de consensus dans la littérature, et d'en proposer une opérationnalisation que nous avons soumise à une démarche de validation (N = 277). La structure du construit, ainsi dégagée, s'est révélée tout aussi pertinente pour des études concernant la population générale des salariés (étude 2) que pour une population plus spécifique de nouveaux embauchés (étude 3). En effet, les mêmes dimensions sont dégagées pour ces deux populations et portent sur les caractéristiques du poste de travail et sur le contexte social et organisationnel de travail.

Enfin, une troisième étude nous a conduit à mettre à l'épreuve plusieurs modèles multifactoriels prédisant l'intention de rester (N = 359). Ainsi, les résultats nous permettent de confirmer le rôle déterminant des entreprises dans la réussite de l'entrée organisationnelle à travers les pratiques de recrutement et d'intégration et la qualité de vie au travail. Cependant, au regard des risques de colinéarité entre certaines variables intermédiaires (bien-être et socialisation organisationnelle), nous avons dû tester plusieurs modèles. Aussi, le nombre de répondants n'était pas assez élevé pour pouvoir utiliser des méthodes statistiques plus robustes[42] dans le cadre des analyses en équations structurelles. Par conséquent, bien que les indices d'ajustement des modèles ainsi testés et les pourcentages de variances expliquées soient tout à fait satisfaisants, nous restons sur une vision explicative partielle de la réussite du

[42] *eg*. méthode ADF (*Asymptotic Distribution Free*) dans les analyses de modélisations par équations structurelles.

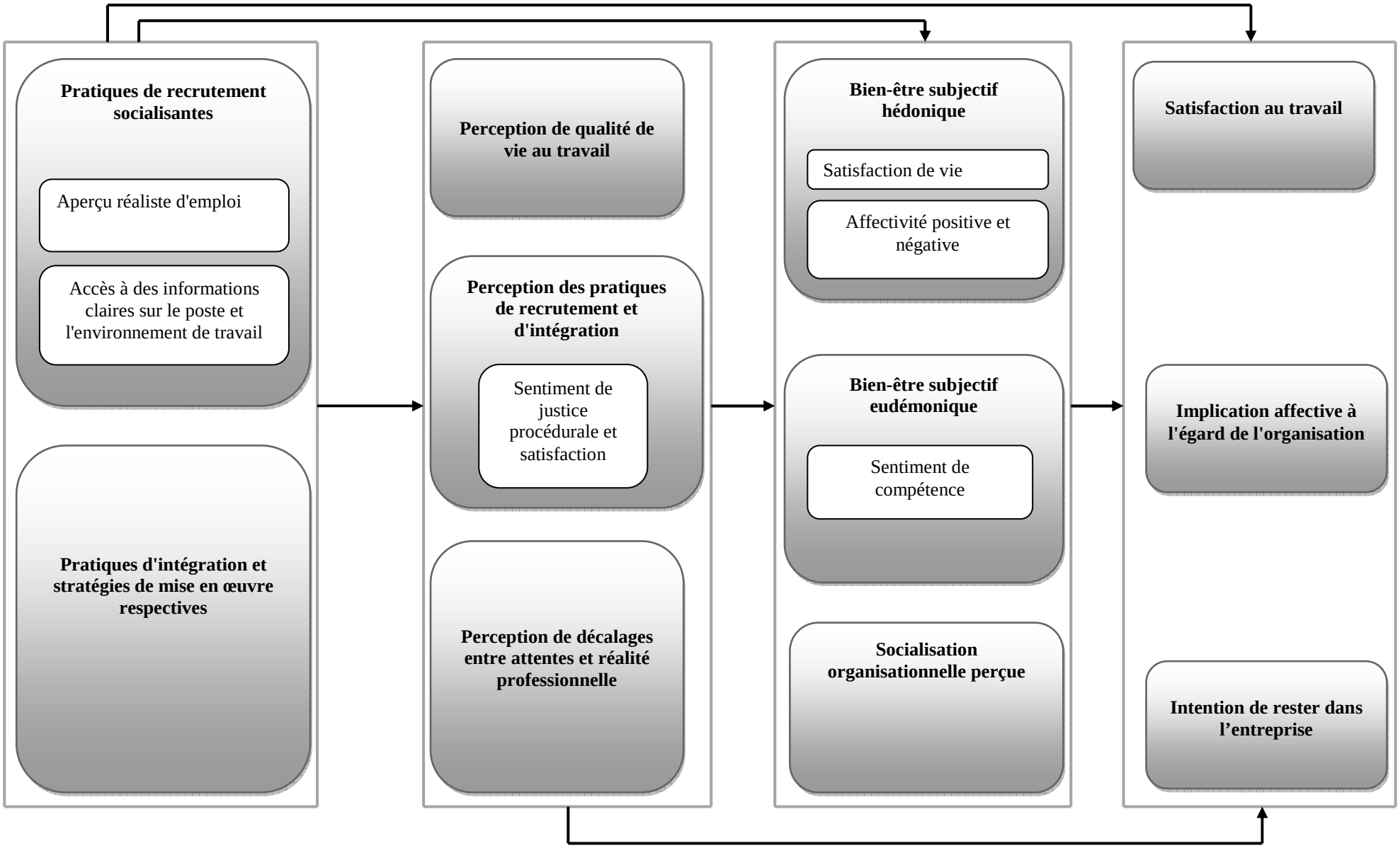
processus d'entrée organisationnelle. C'est pourquoi, dans une prochaine étude, il serait intéressant de tester un modèle théorique plus complet intégrant l'ensemble des indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle et ce, auprès d'une population de nouveaux embauchés plus conséquente (au moins 1000 sujets). Nous proposons ce modèle, explicatif et multifactoriel, de la réussite de l'entrée dans l'entreprise des nouveaux embauchés, au regard de déterminants organisationnels dans la figure 39. Aussi, nous pensons nécessaire de tester ce modèle dans une étude longitudinale afin d'apprécier au mieux le processus d'intégration du nouvel embauché, en particulier, l'aspect dynamique que revêt cette transition professionnelle. Enfin, il serait intéressant d'identifier si ce modèle est pertinent pour des nouveaux embauchés plus spécifiques (*eg.* Intégration sur un poste atypique au regard du sexe, intégration de personnes handicapées psychiques ou mentales). Ainsi, des perspectives de recherche tout à fait passionnantes s'ouvrent à la communauté scientifique.

Nous pensons que ce travail de recherche pourrait conduire à des perspectives appliquées tout aussi intéressantes.

Tout d'abord, dans une démarche de prévention primaire de la santé psychologique, il contribue à sensibiliser les professionnels à la question de l'intégration en entreprise des nouveaux embauchés. En effet, la mise en évidence de l'importance de la mise en place de bonnes pratiques de recrutement et d'intégration et de la qualité de vie au travail permet de montrer aux différents acteurs de l'entreprise leur rôle déterminant dans la réussite du processus d'entrée dans l'organisation de leurs nouveaux embauchés. Aussi, la connaissance de ces pratiques efficaces et la possibilité de les évaluer permettraient d'élaborer des plans d'actions concrets pour l'accueil et l'intégration des nouveaux embauchés (guide d'intégration). De plus, savoir identifier des indicateurs de QVT et avoir la possibilité de les évaluer pourraient permettre de compléter des audits de risques psychosociaux ou des démarches de QVT au sein des entreprises. Cela contribuerait à détecter des situations à risques en termes de santé et les situations les plus favorables au bien-être des salariés au sein des entreprises afin d'agir en conséquence. Enfin, l'identification de modèles expliquant l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'organisation pourrait favoriser la réflexion et l'action des entreprises concernant leurs pratiques organisationnelles, dans une optique de fidélisation de leurs salariés et de pérennité de leur culture.

Cependant, ces différentes perspectives appliquées sont sous-tendues par la nécessité d'une formation des professionnels sur ces fondamentaux. Aujourd'hui, le choix des pratiques de recrutement et d'intégration des nouveaux est trop empirique. De plus, la tendance actuelle consiste encore à se focaliser sur des éléments d'ordre "personnologiques" pour garantir la réussite de l'entrée dans l'entreprise. En ce sens, certains recruteurs cherchent des personnes "motivées et dynamiques" pour pourvoir les postes. Dans le même ordre d'idée, la difficulté de reconnaitre le *burn out* comme une maladie professionnelle en l'associant plutôt à une forme de vulnérabilité individuelle pose encore la question de la responsabilité de l'entreprise envers le bien-être de ses employés. Il conviendrait de s'extraire de ces représentations stéréotypées amenant à relier les problèmes ou les difficultés au seul fait de l'individu en tenant davantage compte de la responsabilité collective. Dans le cadre plus précis de la réussite de l'entrée dans l'organisation, bien que nous ne cherchions pas à nier le rôle de l'individu, nous pensons que les entreprises ont un rôle déterminant à jouer et il semblerait opportun que les professionnels s'en saisissent en garantissant la validité de leurs pratiques organisationnelles. En ce sens, il nous semble important de faire appel aux domaines de la recherche pour construire les pratiques des entreprises de demain. Les dispositifs de formation que nous pourrions construire seraient destinés à l'ensemble des acteurs de l'entreprise (directeurs, recruteurs, supérieurs hiérarchiques, collègues, etc.) parce que tous participent à la réussite de l'entrée des nouveaux embauchés dans l'organisation. Ainsi, il pourrait être transmis des notions clefs telles que la définition d'une entrée organisationnelle réussie et la façon dont les différents acteurs peuvent y contribuer. Les cabinets spécialisés dans le conseil en ressources humaines sont tout aussi concernés par ces préconisations. En effet, il serait indispensable que les consultants soient aussi formés à ces questions et qu'ils réalisent de manière plus systématique de véritables accompagnements à l'intégration des nouveaux recrutés dans leur entreprise cliente. Cela permettrait de proposer des prestations plus complètes et de garantir ainsi la qualité du recrutement parce que, rappelons le, la procédure de recrutement ne s'arrête pas à l'entrée du nouveau dans l'entreprise, mais bien lorsque celui-ci est intégré, socialisé à celle-ci.

Parce que l'entrée dans une nouvelle entreprise n'est pas "*un long fleuve tranquille*" et qu'elle ressemble plutôt à "*un parcours du combattant*" (Lacaze & Perrot, 2010, p. 31), elle constitue une phase de transition professionnelle à risque pour le nouvel embauché qui devient alors l'affaire de tous, autant des chercheurs que des acteurs de l'entreprise, à leurs différents niveaux hiérarchiques. Nous espérons que notre travail de thèse aura permis d'en saisir l'importance et de susciter l'intérêt sur cette question.



<u>Figure 39 :</u> Proposition d'un modèle théorique explicatif et multifactoriel de la réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés

Références bibliographiques

Achille, M. (2003a). Définir la santé au travail : I. Base conceptuelle d'un modèle de la santé au travail. In R. Foucher, A. Savoie, & L. Brunet (Eds*), Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail* (pp. 65-89). Montréal : Éditions Nouvelles.

Achille, M. (2003b). Définir la santé au travail : Un modèle multidimensionnel des indicateurs de la santé. In R. Foucher, A. Savoie; & L. Brunet (Eds*), Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail* (pp. 90-109). Montréal : Éditions Nouvelles.

Adkins, C.L. (1995). Previous Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination. *Academy of Management Journal*, *38*, 839-862.

Adkins, J.A. (1999). Promoting organizational health: The evolving practice of occupational health psychology. *Professional Psychology: Research and Practice, 30*(2), 129-137.

Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. (2007). Améliorer la qualité de vie au travail : des pistes pour agir. *Travail et Changement*, *3*, 2-3.

Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. (2013). Les promesses de la qualité de vie au travail. *Travail et Changement*, *1*, 2-3.

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). Heidelberg : Springer.

Albuquerque, I., Pedroso de Lima, M., Figueiredo, C., & Matos, M. (2012). Subjective well-being structure: CFA in a Teachers' Portuguese Sample. *Social Indicator Research*, *105*, 569-580.

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), 1-18.

Almudever, B., & Le Blanc, A. (2001). Comment faciliter l'insertion des nouveaux recrutés dans les organisations de travail ? La mise en place de dispositifs de formation et d'accueil. In C. Lévy-Leboyer, M.Huteau, C.Louche & J.P. Rolland, *RH, les apports de la psychologie du travail* (pp. 359-384). Paris : Editions d'Organisation.

Almudever, B., Croity-Belz, S., & Hajjar, V. (1999). Sujet proactive et sujet actif : Deux conceptions de la socialisation organisationnelle. *L'orientation scolaire et professionnelle. 28*(3), 421-446.

Amadieu, J.P. (2013). *DRH. Le livre noir*. Paris : Editions du Seuil.

Ambrose, M.L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, POS and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 295-305.

Anakwe, U., & Greenhaus, J. (1999). Effective socialization of employees : A socialization content perspective. *Journal of Managerial Issues*, *11*(3), 315-329.

Anderson, J.C., & Gerbing, D.W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411-423.

Anderson, N.R., Cunningham-Snell, N.A., & Haigh, J. (1996). Induction training : current practice and attitudes to evaluation in British organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, *4*, 169-183.

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, Illinois: DorseyPress.

Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (1996). *The boundaryless career : A new employment principle for a new organizational era.* Oxford : Oxford University Press.

Arthur, S.J., Khapova, S.N., & Wilderom, C.P.M. (2005). Career success in a boundaryless world. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 177-202.

Arvey, R.D., & Sackett, P.R. (1993). Fairness in selection: Current developments and perspectives. In N. Schmitt & W.C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 171-202). San Francisco: Jossey-Bass.

Ashford, S.J., & Black, J.S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology, 81*, 199-214.

Ashford, S.J., & Taylor, M.S. (1990). Adaptation to work transitions: an integrative approach. *Research in Personnel and Human Resources Management, 8*, 1-39.

Ashforth, B.E., & Saks, A.M. (1996). Socialization tactics : Longitudinal effects on newcomer adjustement. *Academy of Management Journal, 39*(1), 149-178.

Ashforth, B.E., Saks, A.M., & Lee, R.T. (1997). The dimensionality of Jones' (1986) measures of organizational socialization. *International Journal of Selection and Assesment, 5*, 200-214

Ashforth, B.E., Sluss, D.M., & Saks, A.M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior, 70*, 447-462.

Askenazy, P., Cartron, D., Coninck, F., & Gollac, M. (2006). *Organisation et intensité du travail.* Toulouse : Octarès Éditions.

Baillargeon, J. (2003a). *L'analyse factorielle exploratoire*. Document inédit, Université du Québec à Trois-Rivières.

Baillargeon, J. (2003b). *L'analyse factorielle confirmatoire*. Document inédit, Université du Québec à Trois-Rivières.

Baker, W.K. (1995). Allen and Meyer's 1990 longitudinal study: A reanalysis and reinterpretation using structural equation modeling. *Human Relations, 48*(2), 169-186.

Balicco, C. (1997). *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines. La fin des marchands de certitude*. Paris : Les Editions d'Organisation.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought & action*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.

Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité : Le sentiment d'efficacité personnelle.* Paris : De Boeck.

Bardin, L. (2003). *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France.

Baron, R.M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.

Bastid, F., & Bravo, B. (2006). Réussir sa carrière : approche conceptuelle. In A. El Akremi, S. Guerrero & J.P. Neveu, *Comportement organisationnel, volume 2, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* (pp. 143-167). Bruxelles : Editions De Boeck Université

Battistelli, A., & Odoardi, C. (2000). Les composantes de la motivation à apprendre chez les participants à la formation pour l'emploi. In B. Gangloff (Ed.), *Satisfactions et souffrances au travail* (pp. 17-24). Paris : L'Harmattan.

Baubion-Broye, A., & Hajjar, V. (1998). Transitions psychosociales et activités de personnalisation. In A. Baubion-Broye, *Evènements de vie, transitions et construction de la personne*. Paris : Eres.

Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M., & Tucker, J.S. (2007). Newcomer adjustement during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 707-721.

Bauer, T.N., & Green, S.G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology, 79*, 2, 211-223.

Bauer, T.N., Morrison, E., & Callister, R. (1998). Organizational socialization : A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management, 16*, 149-214.

Bauer, T.N., Truxillo, D.M., Sanchez, R.J., Craig, J.M., Ferrara, P., & Campion, M.A. (2001). Applicant reactions to selection : development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel Psychology, 54*, 387-419.

Beehr, T.A., & Newman, J.E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model and literature review. *Personnel Psychology, 31*, 665-699.

Bentler, P.M. & Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin, 88*, 588-600.

Bertolino, M., & Steiner, D. (2011). Validité apparente des techniques d'évaluation : la perspective de la justice procédurale. In S. Laberon (Ed.), *Psychologie et recrutement : modèles, pratiques et normativités*, (p.55-74). Bruxelles, Belgique : De Boeck.

Bewley, T. (1999). *Why Wages Don't Fall During a Recession*. Harvard : University Press.

Bies, R.J., & Moag, J.F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & M.H. Bazerman (Eds.). *Research on negotiations in organizations, 1*, 43-55. Greenwich, C.T: JAI Press.

Bies, R.J., & Shapiro, D.L. (1987). Interactional fairness judgments: the influence of causal accounts. *Social Justice Research, 1*, 199-218.

Bies, R.J., & Shapiro, D.L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal, 31*, 676-685.

Billsberry, J. (2000). *Réussir ses recrutements (et savoir les conserver).* Paris : Les Echos.

Blais, M.R., Vallerand, R.J., Pelletier, L.G., & Brière, N.M. (1989). L'échelle de satisfaction de vie : validation canadienne-française du "Satisfaction With Life Scale". *Revue canadienne des sciences du comportement, 21*, 210-223.

Blancheton, B. (2012). *Maxi fiches de Sciences économiques*. Paris : Dunod.

Boisvert, M. (1981). La gestion et l'amélioration de la qualité de vie au travail, un survol managérial. In George F. Sanderson (ed.), *S'adapter à un monde en pleine évolution. Choix de textes sur la qualité de la vie au travail*. Ottawa : La Gazette du travail.

Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York : John Wiley & Sons.

Borman, W.C., & Motowildo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco : Jossey-Bass.

Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 80*(1), 168-177.

Borteyrou, X. (2011). Améliorer la qualité des procédures d'évaluation professionnelle : les apports de la méthode des Assessment Centers. In S. Laberon (Ed.),*Psychologie et recrutement : modèles, pratiques et normativités* , (p.245-264). Bruxelles, Belgique : De Boeck.

Boru, J.J., & Leborgne C. (1992). *Vers l'entreprise tutrice.* Paris : Editions Entente.

Boudreau, J.W., Boswell, W.R., & Judge, T.A. (1999). Effects of personality on executive career success in the U.S. and Europe. *Working paper, 99*(12).

Boudreau, J.W., Boswell, W.R., & Judge, T. A. (2001). Effects of Personality on Executive Career Success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior, 58*(1), 53-81.

Bourque, J., Poulin, N., & Cleaver, A. (2006). Évaluation de l'utilisation et de la présentation des résultats d'analyses factorielles et d'analyses en composantes principales en éducation. *Revue des Sciences de l'Education, 32*(2), 325-344.

Bravo-Bouyssy, K. (2005). *Le sentiment de réussite professionnelle dans l'expérience du travail en solo : measures, determinants et consequences*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2, 510p.

Bravo, M., Peiró, J., Rodriguez, I., & Whitely, W. (2003). Social antecedents of the role stress and career-enhancing strategies of newcomers to organization: A longitudinal study. *Work & Stress*, *17*, 195-217.

Bray, D.W., Campbell, R.J., & Grant, D.L. (1974). *Formative Years in Business : a Long-Term AT&T Study of Managerial Lives. Huntington*. NY : Krieger Publishing Cy.

Breaugh, J.A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management, 26*, 405-434.

Brett, J.M., Stroh, L.K., & Reilly, A.H. (1992). Job transfer. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Orgnizational Psychology,* (pp. 23-362). Chicester, England : Wiley.

Bretz, R.D., & Judge, T.A. (1994). Person-Organization fit and the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, *77*, 32-54.

Brief, A.P., & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, *11*(4), 710-725.

Browne, M.W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In: K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Beverly Hills, CA: Sage.

Bruchon-Schweitzer, M., & Boujut, E. (2014). *Psychologie de la santé : concepts, methodes et modèles*. Paris : Dunod.

Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé : Modèles, concepts et méthodes*. Paris : Dunod.

Brun, J.P., Biron, C., Martel, J., & Ivers, H. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail: une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines* (Rapport n° R-342). Montréal: Institut Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly, 19*, 533-546.

Buckley, M.R., Mobbs, T.A., Mendoza, J.L., Nokicevic, M.M., & Beu, D.S. (2002). Implementing realistic job previews and expectation-lowering procedures: A field experiment. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 263-278.

Burakova, M., & Leduc, S. (2014). Risques psychosociaux, Qualité de vie au travail : opposition ou complémentarité ? De la prévention à la promotion de la santé au travail. In C. Lagabrielle & S. Laberon (Ed.), *Santé au travail et Risques psychosociaux. Tous préventeurs ?* (pp. 63-76). Paris : L'Harmattan.

Byrne, B.M. (1994). *Structural equation modeling wiht EQS and EQS/windows: Basic concepts, applications, and programming*. California: Sage Publications.

Byrne, B.M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum associates.

Cable, D. M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P., & Edwards, J.R. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management Journal, 43*, 1076-1085.

Cable, D.M., & Parsons, C.K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology, 54*, 1-22.

Cadin, L. (1997). Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? In P.Besson, *Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*. Paris : Vuibert.

Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (1997). *Gestion des ressources humaines.* Paris : Dunod.
Caldwell, D., Chatman, J., & O'Reilly, C. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, *63*, 245-261.
Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, 2nd ed., pp. 687–731). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
Campion, M.A., Pursell, E.D., & Brown, B.K. (1988). Structured Interviewing: raising the psychometric properties of the employment interview. *Personnel Psychology*, *41*, 25-42.
Carlson, H.C. (1980). A Model of Quality of Work Life as a Developmental Process. In W.W. Brukeet, *Trends and issues in OD: Current theory and practice* (pp. 83-123). San Diego, Ca : University Associates.
Casper, W. J., Eby, L.T., Bordeaux, C., Lockwood, A., & Lambert, D. (2007). A review of research methods in IO/OB work-family research. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 28-43.
Castel, R. (2003). *L'insécurité sociale*. Paris : Seuil, Coll. La république des idées.
Chan, D., Schmitt, N., DeShon, R.P., Clause, C.S., & Delbridge, K. (1997). Reactions to cognitive ability tests: The relationships between race, test performance, face validity perceptions, and test-taking motivation. *Journal of Applied Psychology*, *82*, 300-310.
Chao, G.T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 51*, 15-28.
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.
Chen, G. (2005). Newcomer adaptation in teams: Multilevel antecedents and outcomes. *Academy of Management Journal*, *48*, 101-116.
Cherns, A.B., & Davis, L.E. (1975). Assessment of the state of the art. In: Davis; L.E.; Cherns, R.L. (Eds.). *The quality of working life: Problems, prospects, and the state of the art* (pp. 12-54). New York: Free Press.
Chrétien, L., & Létourneau, I. (2006). *"La gestion du travail en contexte de conciliation travail-famille"*, Actes du Congrès AGRH, Reims.
Citeau, J.P. (1997). *Gestion des ressources humaines* (2e éd.). Paris : Armand Colin.
Clark, E., & Senik, C. (2011). Is Hapiness Different From Flourishing ? Cross-Country Evidence from the EES. *Revue d'Economie Politique, 1*(121), 17-34.
Coleman, V.I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, *10*, 25- 44.
Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 386-400.
Comer, D. (1991). Organizational newcomers' acquisition of information from peers. *Management Communication Quarterly*, *5*, 64-89.
Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: the relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*, 423-437.
Cotton, P., & Hart, P.M. (2003). Occupational Wellbeing and Performance: A Review of Organisational Health Research. *Australian Psychologist*, *38*(2), 118-127.
Cropanzano, R., & Wright, T.A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. Consulting Psychology Journal: *Practice & Research*, *51*(4), 252-265.
Cunningham-Snell, N., Anderson, N., & Fletcher, C. (1999). *A longitudinal analysis of procedural justice at an Assessment Centre: The immediate, intermediate and long-term*

impact. Paper presented at the International Round Table: Innovations in Organizational Justice, Nice, France.
Curie, J., & Dupuy, R. (1994). Acteurs en organisations ou l'interconstruction des milieux de vie. In C. Louche (Ed.), *Individu et organisations* (pp. 53-80). Neuchâtel-Paris : Delachaux & Niestlé.
Curie, J., & Hajjar, V. (1987). Vie de travail–vie hors travail. La vie en temps partagé. In C. Lévy-Leboyer & J. C. Spérandio (Eds.), *Traité de psychologie du travail* (pp. 37-55). Paris : Presses Universitaires de France.
Curie, J., Hajjar, V., Marquié, H., & Roques, M. (1990). Proposition méthodologique pour la description du système des activités. *Le Travail Humain, 53,* 103-118.
D'Andria, A. (1995). *La confirmation de recrutement : pour une approche élargie du recrutement.* Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille 1, IAE.
Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit.* Thèse de Doctorat en Psychologie, Université de Montréal.
Dalmas, M., Durrieu, F., Fabre, C., & Roussel, P. (2006). *La gestion de l'entrée organisationnelle des jeunes diplômés : une typologie des pratiques d'entreprises françaises*. XVIIème Congrès de l'AGRH, Le travail au coeur de la GRH, 16-17 novembre, Reims.
Dancey, C.P., & Reidy, J. (2007). *Statistiques sans maths pour psychologues*. Paris : Editions De Boeck Université.
Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, *53*(2), 275-294.
Danna, K., & Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the litterature. *Journal of Management*, *25*(3), 357-384.
Dany, F. (1997). *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carriere ? Construction d'un cadre d'analyse de l'évolution des pratiques de gestion des carrières des cadres*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lyon 3, 512p.
Davezies, P. (2010). La prévention entre débat social et souffrance individuelle. *La Revue du Journal des Professionnels de la Santé au Travail*, *4*, 4-6.
De Bry, F., & Ollier-Malaterre, A. (2006). *L'intégration du hors-travail dans la gestion des ressources humaines : entre paternalisme et empowerment.* Actes du Congrès AGRH, Reims.
Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York : Plenum.
Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY : University of Rochester Press.
Deci, E.L., Ryan, R.M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B.P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 930-942.
Defillipi, R.J., & Arthur, M.B. (1996). Boundaryless contexts and carrers: a competency-based perspective. In M.B. Arthur & D. Rousseau, *The boundaryless carrer: a new employment principle for a new organizational era* (pp. 116-131). New York: Oxford University Press.
Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale (Nouvelle édition).* Paris : Bayard Editions.
Dejours, C. (2009). *Suicide et travail : que faire ?* Paris : Presses Universitaires de France.
Delmas, P., Escobar, M. B., & Duquette, A. (2001). Validation d'une version française d'une mesure de la qualité de vie au travail. *Infirmière du Québec, 8*(6), 16-28.
Delobbe, N. (2011). Apport de la socialisation organisationnelle aux pratiques de recrutement/sélection pour une meilleure intégration des nouveaux venus dans leur emploi. In S. Laberon, *Psychologie et recrutement* (pp. 289-312). Paris : De Boeck.

Delobbe, N. (2012). *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge*. Projet HUT/DIRACT/2010/AP/3. Université catholique de Louvain.

Delobbe, N., & Dulac, T. (2005). *Contribution respective des pratiques de recrutement/sélection et des tactiques de socialisation organisationnelle à l'adaptation des jeunes recrues,* Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines, 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.

Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire. *Le Travail Humain, 64*(1), 61-89.

Demerouti, E., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2005). Spillover and crossover of exhaustion and life satisfaction among dual-earner parents. *Journal of Vocational Behavior, 67*(2), 266–289.

Dickes, P., Tournois, J., Flieller, A., & Kop, J.L. (1994). *La psychométrie.* Paris : Presses Universitaires de France.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*(3), 542-575.

Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research, 31*, 103-157.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment, 49*(1), 71-75.

Dubinsky, A.J., Howell, R.D, Ingram, T.N., & Bellenger, D.N. (1986). Salesforce socialization. *Journal of Marketing, 50*(4), 192-207.

Dumas M. (2008). *Vie personnelle et vie professionnelle vers un nouvel équilibre dans l'entreprise ?* Paris : Editions EMS Management et Société.

Dunette, M.D., Avery, R.D., & Banas, P.A. (1973). Why do they leave ? *Personnel Psychology, 50*(3), 25-39.

Dupuis, G., Martel, J-P., Voirol, C., Bibeau, L., & Hebert-Bonneville, N. (2009). *La qualité de vie au travail : bilan de connaissances. L'inventaire systémique de qualité de vie au travail*. Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP).

Durand, C. (2005). *L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité.* Note de cours.

Eby, L.T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 689-708.

El Akremi, A., Nasr, M.I., & Camerman, J. (2006). Justice organisationnelle : un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. In A. El Akremi, S. Guerrero, & J.P. Neveu, *Comportement organisationnel, volume 2 : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* (pp. 47-88). Bruxelles : De Boeck.

Elizur, D., & S. Shye. (1990). Quality of work life and its relation to quality of life. *Applied Psychology: An International Review, 39*(3), pp. 275-291.

Ellis, A.M., Bauer, T.N., Mansfield, L.R., Erdogan, B., Truxillo, D.M., & Simon, L.S. (2015). Navigating Uncharted Waters: Newcomer Socialization Through the Lens of Stress Theory. *Journal of Management, 41*(1), 203–235.

Ellis, N., & Pompili, A. (2002). *Quality of working life for nurses.* Report Commonwealth Department of Health and Ageing. Canberra.

Emery, Y., Aeberli, L., & Chuard Delaly, M. (2005). *Compétences sociales et intégration professionnelle.* Communication présentée à l'attention du Département de la santé et de l'action sociale (DSAS). Chavannes-près-Rennes, France, mars.

Erikson, E.H. (1963). *Childhood and society* (2nd ed.). New York: Norton.

Fabre, C. (2005). La mesure de la socialisation organisationnelle. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac (Eds.), *Comportement organisationnel. Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (pp. 292-302). Bruxelles : De Boeck.

Fabrigar, L.R., Wegener, D.T., MacCallum, R.C., & Strahan, E.J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, *4*(3), 272-299.

Feldman, D.C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quaterly*, *21*, 433-437.

Feldman, D.C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review*, *6*(2), 309-318.

Feldman, D.C. (1989). Socialization, resocialization, and training : reframing the research agenda. In I.I. Goldstein, *Training and Development in Organizations*, (pp. 376-416). San Francisco : Jossey-Bass.

Feldman, D., & Bolino, M. (2000). Career patterns of self-employed: career motivations and career outcomes. *Journal of Small Business Management*, *38*, 53-67.

Feldman, D., & Brett, J. (1983). Coping with new jobs: a comparative study of new hires and job changers. *Academy of Management Journal*, *26*(2), 258-272.

Fisher, C.D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of Management*, *11*, 39-53.

Fisher, C.D. (1986). Organizational Socialization: an integrative review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, *4*, 101-145.

Foucart, T. (2006). Colinéarité et régression linéaire. *Mathematics and Social Sciences*, *173*(1), 5-25.

Foucher, R. (2014). Prévenir pour préserver la santé psychologique au travail et favoriser la performance : une intervention à plusieurs volets. In C. Lagabrielle & S. Laberon (Ed.), *Santé au travail et Risques psychosociaux. Tous préventeurs ?* (pp. 77-104). Paris : L'Harmattan.

French, J.R.P., Rodgers, W.L., & Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. In G. Coelho, D. Hamburg & J. Adams (eds), *Coping and adaptation*. New York : basic books.

Freudenberger, H.J. (1974). Staff Burnout. *Journal of social issues*, *30*, 159-165.

Gagné, M., & Forest, J. (2009). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. In J. Rojot, C. Vandenberghe, & P. Roussel (éd.), Comportement organisationnel (3e éd.) *Théories des organisations, motivation au travail, engagement dans l'organisation* (pp. 215-234). Belgique : De Boeck.

Gatticker, U.E., & Larwood, L. (1986). Subjective career Success: A study of Managers and Support Personnel. *Journal of Bussiness and Psychology*, *1*, 78-64.

Gatticker, U.E., & Larwood, L. (1990). Predictors for career achievement in the corporate hierarchy. *Human Relations*, *43*, 703-726.

Gerbing, D.W., & Hamilton, J.G. (1996). Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis. *Structural equation modeling*, *3*, 62-72.

Geurts, S.A.E., Kompier, M.A.J., Roxburgh, S., & Houtman, I.L.D. (2003). Does work–home interference mediate the relationship between workload and well-being? *Journal of Vocational Behavior*, *63*(3), 532–559.

Gilbert, M.H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, *61*(4), 195-203.

Gilliland, S.W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perpesctive. *Academy of Management Review*, *18*, 694-734.

Gilliland, S.W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology, 79*(5), 691-701.
Gilliland, S.W., & Steiner, D. (2001). Causes and consequences of applicant perceptions of unfairness. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From Theory to practice. Vol 2*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
Giraud, L. (2012). *L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié.* Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
Goode, D.A. (1989). Quality of Life, Quality of Work Life. In W.E. Kiernan & R.L. Schalock, *Economics, industry and disability: a Look Ahead*, (pp.337-349). Baltimore : Paul H. Brookes.
Gopinath, C., & Becker, T.E. (2000). Communication, procedural justice and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture. *Journal of Management, 26,* 63-83.
Graham, J.W. (1986). Principled organizational dissent : a theoretical essay. *Research in organizational behavior, 8*, 1-52.
Greenan, N., Kalugina, E., & Walkowiak, E. (2013). *Has the Quality of Work Improved in the EU-15 between 1995 and 2005? Industrial and Corporate Change*. Oxford : University Press (OUP).
Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*, 9-22.
Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54*, 81-103.
Greenhaus, J.H., & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*, 76-88.
Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., & Wormley, W.M. (1990). Effect of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal, 33*, 64-86.
Grosjean, V. (2005). Le bien être au travail : un objectif pour la prévention ? *Hygiène et sécurité au travail, 198*, 29-40.
Gruman, J.A., Saks, A.M., & Zweig, D.I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior, 69,* 90-104.
Guerrero, S. (2006). Les enjeux de carrière. In A. El Akremi, S. Guerrero & J.P. Neveu, *Comportement organisationnel, volume 2, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* (pp. 139-259). Bruxelles : Editions De Boeck Université
Gunz, H.P., & Jalland, R.M. (1996). Managerial careers and business strategies. *Academy of Management Review, 21*, 718-756.
Hall, D.T. (1976). *Careers in organizations.* California : Goodyear, Pacific palisades.
Hall, D.T. (1987). Careers and Socialization. *Journal of Management, 13*(2), 301-321.
Hall, D.T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive, 10*, 8-16.
Hall, D.T., & Goodale, J.G. (1986). *Human Resource Management.* Scott Foresman & Cy.
Haueter, J.A., Hoff Macan T., & Winter, J. (2003), Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior, 63*(1), 20-39.
Hausknecht, J.P., Day, D.V., & Thomas, S.C. (2004). Applicant Reactions to Selection Procedures: an updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology, 57*, 639-684.
Hennequin, E. (2007). *Modélisation du sentiment du succès de carrière*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris1-Panthéon-Sorbonne.

Herrick, N.Q., & Maccoby, M. (1975). Hunanizing work: A priority goal of the 1970's. In L.E. Davis & A.B. Cherns (Eds.), *The quality of working life*, Vol. 1. (pp. 63-77). New York: Free Press.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work.* New York, NY:John Wiley & Sons.

Holmes, T.H., & Rahe, R.H. (1967). The social readjustment rating scale. *Journal of psychosomatic research, 11,* 213-218.

Holton, E.F. (1995). College graduates'experiences and attitudes during organizaional entry. *Human Resource Development Quarterly*, *6*, 59-78.

Holton, E.F., & Russel, C.J. (1997). The relationship of anticipation to newcomer socialization processes and outcomes : A pilot study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *70*, 163-172.

Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E., & Griffeth, R.W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *77*(6), 890–909.

House, J.S. (1981). *Work Stress and Social Support.* Reading : MA, Addison-Wesley.

Hsiung, T.L., & Hsieh, A.T. (2003). Newcomer Socialization: the role of job standardization. *Public Personnel Management*, *32*(4), 579-589.

Hu, L.T., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, *6*(1), 1-55.

Huang, T.C., Lawler, J., & Lei, C.Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, *35*(6), 735-750.

Hughes, E.C. (1937). Institutional Office and the Person. *American Journal of Sociology*, *44*, 404-413.

Hugues, E.C. (1958). *Men at their Work.* Glenoce : The Free Press.

Hulin, A. (2007). Le tutorat : un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés en entreprise. *Cahiers de recherche du Cermat*, *20*(140).

Huppert, F.A., & So, T.T.C. (2011). Flourishing Across Europe: Application of a New Conceptual Framework for Defining Wellbeing *Social Indicators Research*, *110*(3), 837–861.

Igbaria, M., Kassicieh, S.K., & Silver, M. (1999). Career orientations and career success among research and development and engineering professionals. *Journal of Engineering and Technology Management*, *16*, 29-54.

Jablin, F.M. (1987). Organizational entry, assimilation, and exit. In C.R. Berger & S.H. Chaffee, *Handbook of Communication Science*. Sage.

Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1985). A meta analysis and conceptual critic of research on role conflict and role ambiguity in work setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *36*, 16-78.

Jarvis, C., MacKenzie, S., & Podsakoff, P.A. (2003). Critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, *30*(2),199–218.

Jokisaari, M., & Nurmi, J.E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal, 52*, 527-544.

Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal, 29*(2), 262-279.

Jones, G.R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization : An interactionist perspective. *Academy of Management Review*, *8*(3), 464-474.

Jones, M.C., Smith, K., & Johnston, D.W. (2005). Exploring the Michigan model: The relationship of personality, managerial support and organizational structure with health outcomes in entrants to the healthcare environment. *Work & Stress*, *19*, 1-22.
Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific Software International Inc.
Judd, C.M., & McClelland, G H. (1998). Measurement. *Handbook of social psychology* (Vol. 1, pp. 180-232). Boston: McGraw Hill.
Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W., & Bretz, J.R. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, *48*, 485-519.
Kammeyer-Mueller, J.D., & Wanberg, C.R. (2003). Unwrapping the organizational entry process : Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 779-794.
Kanter, R.M. (1989). Careers and the wealth of nations: a macro-perspective on the structure and implications of career forms. In M.B. Arthur, D.T. Hall & B.S. Lawrence (Eds). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 506-521.
Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain:Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, *24*, 285-308.
Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books
Katz, R. (1985). Organizational stress and early socialization experiences. In T. A. Beehr & R. S. Bhagat (Eds.), *Human Stress and Cognition in Organizations* (pp. 117-139). New York : Wiley.
Katz R., & Kahn R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.
Katzell, M.E. (1968). Expectations and dropouts in schools of nursing. *Journal of Applied Psychology, 52*, 154-158.
Kelloway, E.K., & Day, A.L. (2005). La constitution d'un milieu de travail sain: ce que nous savons jusqu'à maintenant. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, *37*, 236-249.
Kerce, E.W., & Booth-Kewley, S. (1993). Quality of work life surveys in organizations: Methods and benefits. In *Improving organizational surveys*. Sage Focus.
Kets de Vries, M., & Miller, P. (1985). *L'entreprise névrosée*. Paris : Mc Graw Hill.
Kiernan, W.E., & Knutson. K. (1990). Quality of work life. In *Quality of life: Perspectives and issues*, sous la dir. de R. L. Schalock et M. J. Begab. Washington, DC, : American Association of Mental Retardation.
Kim, T.Y., Cable, D.M., & Kim, S.P. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 232-241.
Kiziah, J.E. (2003). *Job satisfaction vs work fulfillment. Exploring positive experience at work.* Virginia: virginia commonwealth university.
Klein, H.J., & Weaver, N.A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology, 53*(1), 47-66.
Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
Kohl, M.L., & Schooler, C. (1982). Job conditions and personality: A longitudinal assessment of reciprocal effects. *American Journal of Sociology, 87*, 1257-1286.
Korman, A.K., & Korman, R.W. (1980). *Career success/personal failure.* Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
Korman, A.K., Witting-Berman, U., & Lang, D. (1981). Career Success and Personal Failure: Alienation in Professionals and Managers. *Academy of Management Journal*, *24*, 342-360.
Kram, K.E., & Isabella, L.A. (1985). Mentoring Alternatives: the role of peer relationship in career development. *Academy of Management Journal*, *28*(1), 110-132.

Laberon, S. (2001). *Les processus psychologiques à l'œuvre dans la procédure de recrutement. Effet du genre et du niveau de poste sur le choix de caractéristiques rationnelles et irrationnelles requises pour la sélection par une population d'experts et de novices en recrutement.* Thèse de Doctorat en Psychologie, Université Victor Segalen Bordeaux2.

Laberon, S., & Bernaud, J.L. (2011). Modélisations de la procédure de recrutement dans les recherches actuelles. In S. Laberon (Ed.),*Psychologie et recrutement : modèles, pratiques et normativités* , (p.19-54). Bruxelles, Belgique : De Boeck.

Laberon, S., Lagabrielle, C., & Fosset, E. (2014). TRACE : un outil intégré à une démarche participative d'évaluation de la pénibilité au travail. In C. Lagabrielle & S. Laberon (Ed.), *Santé au travail et Risques psychosociaux. Tous préventeurs ?* (pp. 225-246). Paris : L'Harmattan.

Laberon, S., Pascual., A., & Lagabrielle, C. (2011). *Etude des pratiques de recrutement et de sélectivité : une analyse des processus explicites, implicites et dynamiques.* Rapport final pour la DARES, Laboratoire de Psychologie E.A. 4139, Université Bordeaux Segalen.

Laberon, S., & Vonthron, A.M. (2011). Les profils de personnalité stéréotypés. In S. Laberon (Ed.), *Psychologie et recrutement : modèles, pratiques et normativités*, (pp. 219-244), Bruxelles, De Boeck.

Lacaze, D. (2003). *Evaluer l'intégration des nouveaux salaries: un instrument validé auprès de personnes travaillant en contact avec la clientèle*. 14ème Congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, Grenoble.

Lacaze, D., & Chandon, J.L. (2003). L'information, facteur d'intégration dans les services. *Revue de Gestion des Ressources Humaines, 48*, 22-38.

Lacaze, D., & Fabre, C. (2005). Présentation du concept de socialisation organisationnelle. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac (Eds.), *Comportement organisationnel. Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (pp. 274-301). Bruxelles : De Boeck.

Lacaze, D., & Perrot, S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs*. Paris : Dunod.

Lagabrielle, C. (2014). Trajectoires professionnelles mouvementées : quelles réalités, quels risques psychosociaux, quelle prévention ? In C. Lagabrielle & S. Laberon (Ed.), *Santé au travail et Risques psychosociaux. Tous préventeurs ?* (pp. 141-160). Paris : L'Harmattan.

Laker, D.N., & Steffy, B.D. (1995). The impact of alternative socialization tactics on self-managing behavior and organizational commitment. *Journal of Social Behavior and Personality, 10*(3), 645-660.

Landy, F.J., Barnes, J.L., & Murphy, K.R. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology, 65*, 751-754.

Landy, F.J., Barnes-Farrel, J.L., & Cleveland, J.N. (1980). Perceived fairness and accuracy of performance evaluation: A follow-up. *Journal of Applied Psychology, 65*, 355-356

Lareau, S. (1981). La qualité de la vie au travail : plan de changement ? In G. Sanderson, *S'adapter à un marché en plein evolution, Choix de texts sur la qualité de vie au travail* (pp. 59-70). Ottawa : Ministère du travail.

Larouche, V., & Trudel, J. (1983). La qualité de vie au travail et l'horaire variable. *Relations industrielles, 38*(3), 568-595.

Lawler, E.E. (1975). Measuring the psychological quality of working life: The why and how of it. In L. E. Davis & A. B. Cherns, *The quality of working life*, (vol. 1, pp. 123-133). New York: Free Press.

Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York:Springer.

LeCompte, M.D., & Preissle, J. (1993). *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*. San Diego : Academic Press.

Lejeune, M. (2013). La communauté de pratique : au carrefour des notions de groupe informel et de transmission de savoirs tacites. *Psychologie du Travail et des Organisations, 19*(4), 404-419.

Leplege, A., & Coste, J. (2002). *Mesure de la santé perceptuelle et de la qualité de vie : méthodes et application.* Paris : Estem eds.

Leventhal, G.S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology, vol. 9*: (pp. 91–131). New York: Academic Press.

Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.*), Social exchange: Advances in theory and research* (pp.27–55). New York: Plenum

Levinson, D.J. (1979). *The Seasons of a man's life.* Ballantine Books.

Lévy-Leboyer, C. (2007). *Evaluation du personnel : Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* Paris : Editions d'Organisation.

Lichtenstein, B., & Mendenhall, M. (2002). Non linearity and response-ability: emergent order in 21st century careers. *Human Relations, 55*, 5-32.

Lievens, F., Dam, K.V., &Anderson, N. (2002). Recent Trends and Challenges in Personnel Selection. *Personnel Review, 31*(5), 580-601.

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as en employer. *Personnel Psychology, 56*, 75-102.

Lievens, F., Van Hoye, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*, 553-572.

Likert, R. (1961). *New patterns of management.* New York. : McGraw-Hill .

Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*, 309-336.

Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.D. Dunnette (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 1297-1349).Chicago, Rand McNally.

Locufier, A. (2010). *Santé et qualité de vie au travail des nouveaux embauchés : rôle de la socialisation organisationnelle.* Travail de recherche, Master 2 Recherche Sciences Humaines et Sociales, Université de Bordeaux.

Locufier, A., Laberon, S., & Lagabrielle, C. (2011). Santé psychologique et qualité de vie au travail des nouveaux embauchés : rôle de la socialisation organisationnelle. In P. Desrumaux, A.M. Vonthron, & S.Pohl (Eds.), *Qualité de vie, risques et santé au travail* (pp. 81-92). Paris : L'Harmattan.

London, M., & Strumpf, S.A (1982). *Managing careers.* Reading, Ma : Addison-Wesley.

Loscocco, K.A., & Roschelle, A.R. (1991). Influences on the quality of work and nonwork life: Two decades in review. *Journal of Vocational Behaviour, 39*, 182-225.

Loubes, A. (1997). *Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel – une étude empirique*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.

Louche, C. (2007). *Psychologie sociale des organisations.* Paris : Armand Colin.

Louis, M.R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quaterly, 25*, 226-251.

Louis, M.R. (1990). Acculturation in the workplace: newcomers as lay ethnographers. In B. Schneider, *Organizational climate and culture*, Jossey Bass.

Louis, M.R., Posner, B.Z., & Powell, G.N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology, 36*, 857-866.

Macan, T.H., Avedon, M.J., Paese, M., & Smith, D.E. (1994). The effects of applicants' reactions to cognitive ability tests and an assessment center. *Personnel Psychology, 47*, 715-738.

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Jarvis, C. (2005). The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions. *Journal of Applied Psychology*, *90*(4), 710-730

Major, D.A., Kozlowski, S.W.J., Chao, G.T., & Gardner, P.H. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of the role development factors. *Journal of Applied Psychology, 80*(3), 418-431.

Marchal, E., & Rieucau, G. (2010). *Le recrutement.* Paris : La découverte.

Marquié, J.C. (2008). Pénibilité et préjudice cognitif : la double peine ? *Journal des Professionnels de la Santé au Travail, 1,* 14-16.

Martel, J.P., & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research, 77*, 333-368.

Martineau, Y., Wils, T., & Tremblay, M. (2001). *La multiplicité des ancres de carrière chez les ingénieurs québequois : impact sur les cheminements et le success de carrière.* Rapport de recherche, Centre International de Recherché et Analyse des Organisations

Maslach, C. (1982). Understanding Burnout: Definitional Issues in Analyzing a Complex Phenomenon. In W.S. Paine, *Job stress and burnout,* (pp.29-40). Beverly Hills : CA: Sage.

Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*, 99-115.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York : Haper and Brothers.

Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998a). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMBEP. *Revue canadienne de santé publique, 89,* 352-357.

Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998b). Élaboration et validation d'un outil de mesure de la détresse psychologique dans une population non clinique de Québécois francophones. *Canadian journal of public health, 89,* 183-187.

Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998c). The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social indicators research, 45,* 475-504.

Maurice-Desbat, O. (2008). *L'intégration dans l'entreprise.* Saint-Just-La-Pendue : Chirat.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(1), 123-50.

Mc Dowell, I. (2010). Measures of self-perceived Well-Being. *Journal of Psychosomatic Research, 69*(1), 69-79.

McDonald, R.P. (1996). Path analysis with composite variables. *Multivariate Behavioral Research, 31*(2), 239-270.

Meglino, B.M., Ravlin, E.C., & DeNisi, A.S. (2000). A meta-analytic examination of realistic job preview effectiveness: A test of three counterintuitive propositions. *Human Resources Management Review, 10*(4), 407-434

Messick, S. (1989). Validity. In R. L. Linn (Ed.), *Educational measurement* (3rd ed.) (pp. 13-103). New York: Macmillan.

Mignerey, J., Rubin, R., & Gorden, W. (1995). Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty. *Communication Research, 22,* 54-85.

Miles, R., & Snow, C. (1996). Twenty-first century careers. In M. Arthur & D. Rousseau, *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era* (pp.97-115). New York: Oxford University Press.

Miller, V.D., & Jablin, F.M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review, 16*, 92-120.
Mills, T. (1978). *Quality of Work Life: What's in a name?* Detroit: General Motors Corporation.
Miner, J.B., Chen, C.C., & Yu, K.C. (1991). Theory testing under adverse conditions. *Journal of Applied Psychology, 76*, 343-349.
Mirvis, P.,, & Lawler, E. (1984). Accounting for the quality of work life. *Journal of Occupational Behaviour*, *5*,197-212.
Morin, E. (2001). *Enquête sur la qualité de vie au travail (QVT) des cadres supérieurs du Réseau de la Santé et des Services Sociaux*. Projet QVT, Rapport final.
Morrison, E.W. (1993a). Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources and outcomes. *Academy of Management Journal, 36*, 557-589.
Morrison, E.W. (1993b). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 173-183.
Morrison, E.W. (1995). Information usefulness and acquisition during organizational encounter. *Management Communication Quarterly*, *9*(2), 131-155.
Morrison, E.W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, *45*, 1149-1160.
Morrow, P.C., & McElory, J.C. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Organizational Behaviour, 30*, 330-346.
Morse, J.J. (1975). Person-Job Congruence and Individual Adjustment and Development. *Human Relations, 28*(9), 841-861.
Motowidlo, S.J. (2003). Job performance. In W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski & I.B. Weiner, *Handbook of Pyschology, Industrial and Organizational Psychology*. Hoboken, NJ: Wiley, vol. 12, (pp. 39-52).
Motowidlo, S.J., & Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, *79*, 475-480.
Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.
Muchielli, R. (1979). *L'analyse de contenu des documents et des communications* (3 éd.), Paris : Editions ESF.
Murphy, T., Greco, P., & Hunter, L. (2005). Work Life Indicators Research. *Canadian Journal of Nursing Leadership*.
Murphy, K.R., Thornton, G.C., & Reynolds, D.H. (1990). College students' attitudes toward employee drug testing. *Personnel Psychology*, *43*, 615-631.
Nadler, D.A., & Lawler, E.E. (1983). Quality of work life: Perceptions and direction. *Organizational Dynamics*, *11*(3), 20-30.
Neboit, M., & Vézina, M. (2002). *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse: Octarès.
Nelson, D.L., & Quick, J.C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*, *12*, 543-554.
Nelson, D.L., & Simmons, B.L. (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 97–119). Washington, DC: American Psychological Association.
Nelson, D.L., & Sutton, C. (1990). Chronic work stress and coping: A longitudinal study and suggested new directions. *Academy of Management Journal*, *33*, 859-869.
Neveu, J.P. (1991). *Méthodologie de l'implication*. Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Cergy, France.
Neveu, J.P. (1996). *La démission du cadre d'entreprise.* Paris : Ed. Économica.

Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly, 29,* 172-191.

O'Reilly, C.A., & Caldwell, D.F. (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology, 65,* 559-565.

O'Reilly, C. A., & Caldwell, D.F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly, 26,* 597-616.

O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34,* 487–516

Oates, W. (1968). *Onbeing a workaholic:the fact about work addiction.* New York: Publishing Co.

Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.

Organisation Mondiale de la Santé. (1946). *Conférence internationale sur la Santé,* New York, 19 juin -22 juillet 1946.

Ostberg, D.E., Truxillo, D.M., & Bauer, T.N. (2001). Effects of pre-test information on applicants' perceptions of selection fairness. In R.E. Ployhart & D.M. Truxillo, *Presenting Selection Information to Applicants: Theoretical and Practical Implications.* Symposium presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology conference, San Diego, CA.

Ostroff, C., & Kozlowski, S. (1992). Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. *Personnel Psychology, 45,* 849-874.

Ostroff, C., & Kozlowski, S. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior, 42,* 170-183.

Parasuraman, S., & Greenhaus, J.H. (2002). Toward reducting critical gaps in work-family research. *Human Resource Management Review, 12,* 299-312.

Parlier, M. (1996). L'orientation professionnelle dans l'entreprise : une alternative à la gestion des carrières. *L'Orientation scolaire et professionnelle, 3,* 343-355.

Payne, S.C., Culbertson, S.S., Boswell, W.R., & Barger, E.J. (2008). Newcomer psychological contracts and employee socialization activities : Does perceived balance in obligations matter ? *Journal of Vocational Behavior, 73,* 465-472.

Perron, J. (2005). *Bien-être et santé psychologique au travail : Une étude en milieu scolaire québécois.* Communication présentée à l'Institut de la Statistique du Québec (ISQ). Montréal, Québec.

Perron, J. (2006). *Bien-être et santé psychologique en établissements scolaires : Recherche préliminaire.* Communication présentée au programme de Sciences de la gestion de l'Université du Québec. Montréal, Québec.

Perron, J., Corbière, M., Lamothe, P., & Daoust, J.P. (2003). *Santé psychologique au travail et bien-être subjectif : Un modèle de prédiction.* Communication présentée au deuxième Congrès national de l'Association canadienne de recherche en santé au travail (ACRST). Montréal, Québec.

Perron, J., Lamothe, P., & Daoust, J.P. (2004). *Bien-être subjectif et santé psychologique : Profils du personnel d'établissements d'éducation.* Communication présentée au treizième Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF). Italie, Bologne.

Perrot, S. (2000). *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés : une approche en termes de tension de roles.* Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.

Perrot, S. (2001). *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés.* Paris : Economica.
Perrot, S. (2004). Jeunes diplômés : comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés. *Revue des Sciences de Gestion, 206*, 25-40.
Perrot, S., Boussaguet, S., Valero-Mantione, G., Charles-Pauvers, B., & Peyrat-Guillard, D. (2005). Prolongements théoriques et pratiques de la socialisation organisationnelle et individuelle. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac (Eds.), *Comportement organisationnel. Volume 1 : Contrat Psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (pp. 303-338). Bruxelles : De Boeck.
Perrot, S., & Campoy, E. (2009). Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle : Une approche croisée entre processus et contenus. *Revue de Gestion des Ressources Humaines, 71*, 23-42.
Perrot, S., & Roussel, P. (2009). La socialisation par l'organisation : entre tactiques et pratiques. *Revue de Gestion des Ressources Humaines, 73*, 2-18.
Phillips, J.M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes : A meta-analysis. *Academy of Management Journal, 41*, 673-690.
Piaget, J. (1923). *La psychologie de l'intelligence*. Paris : Armand Colin.
Pialoux, M. (1996). Stratégies patronales et résistances ouvrières : la modernisation des ateliers de finition aux usines Peugeot de Sochaux (1989-1993). *Actes de la recherche en sciences sociales, 114*, 5-20.
Ployhart, R.E., & Ryan, A.M. (1997). Toward an explanation of applicant reactions: An examination of organizational fairness and attribution frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72*, 308–335.
Podolny, J.M., & Baron, J.N. (1997). Resources and relationships: social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review, 62*, 673-693.
Pomey, F.A. (1671). *Dictionnaire Royal Augmenté.* Lyon : Antoine Molin.
Porter, L.W., Lawler, E.E. III, & Hackman, J.R. (1975). *Behavior in Organization.* New York : McGraw Hill Book Co.
Premack, S. L., & Wanous, J. P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology, 70*, 706-719.
Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A., & Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612-624.
Pulakos, E.D., Dorsey, D.W., & White, S.S. (2006). Adaptability in the workplace: Selecting an adaptive workforce. In C. S. Burke, L. G. Pierce, & E. Salas (Eds.), *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments* (pp. 41-71). Amsterdam: Elsevier.
Pulakos, E.D., Schmitt, N., Dorsey, D.W., Arad, S., Hedge, J.W., & Borman, W.C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance, 15*, 299-323.
Rascle, N. (1997). *Le stress de la mobilité professionnelle. Rôle de diverses caractéristiques personnelles et contextuelles dans l'ajustement au stress de la mutation professionnelle.* Thèse de Doctorat en Psychologie, Université de Bordeaux II.
Rascle, N. (2001). Facteurs psychosociaux du stress professionnel et de l'épuisement professionnel. In M. Bruchon- Schweitzer & B. Quintard (eds), *Personnalité et maladies*. Paris : Dunod.
Rascle, N., & Bruchon-Schweitzer, M. (2004). Le stress au travail. In C. Louche & P. Pansu, *La psychologie appliquée à l'analyse des problèmes sociaux.* Paris : PUF.
Reichers, A.E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review, 12*, 278-287.

Reilly, N.P., & Orsak, C.L. (1991). A career stage analysis of career organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior, 39*, 311-330.
Reis, H.T., & Wheeler, L. (1991). Studying social interactions with the Rochester Interactions Record. In *Advances in experimental social Psychology*. San Diego : Academic Press.
Reskin, B.F., & Ross, C.E. (1992). Jobs, authority, and earnings among managers. *Work and Occupations*, *19*, 342-365.
Ripon, A. (1980). *La qualité de la vie de travail.* Thèse de Doctorat en Psychologie, Université de BordeauxII.
Ripon, A. (1983). *La qualité de vie au travail.* Paris : Presses Universitaires de France.
Robert, A.D., & Bouillaguet, A. (1997). *L'analyse de contenu. Que sais-je ?* France : PUF.
Roger, A. (1992). La gestion des carrières. *Encyclopédie du Management*, pp. 164-177.
Rolland, J.P. (2000). *Psychometric properties of a French adaptation of a maladaptive traits inventory*. 4th European Congress on Personality Disorders, Paris.
Rosenbaum, J.E. (1984). *Career mobility in a corporate hierarchy*. Academic Press.
Ross, I.C., & Zander, A.F. (1957). Need satisfaction and employee turnover. *Personnel Psychology, 10*, 327-338.
Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsabilities and Right Journal*, *2*, 121-139.
Roussel P., Durrieu F., Campoy E., & El Akremi A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*. Paris : Economica coll. Gestion
Ryan, A.M., & Delany, T. (2010). Attracting job candidates to organizations. In J.L. Farr & N.T. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection*, (pp.127-146). New York : Taylor & Francis Group.
Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, *52*, 141-166.
Ryff, C.D., & Keyes, C.L.M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, *69*(4), 719-727.
Rynes, S.L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology (2nd. ed.)* (pp.399–444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
Sackett, P.R., & Larson J.R. (1990). Research strategies and tactics. In Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (EDS.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, p. 419-489). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
Saks, A.M. (1994). Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 639-654.
Saks, A.M. (1995). Longitudinal Weld investigation of the moderating and mediating eVects of self-eYcacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, *80*, 211–225.
Saks, A.M. (1996). The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes. *Human Relations*, *49*, 429-451.
Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (1996). Proactive Socialization and Behavioral Self-Management. *Journal of Vocational Behavior, 48*, 301-323.
Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, *50*, 395-426.
Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (2000). Change in job search behaviors and employment outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 56*, 277-287.
Saks, A.M., & Gruman, J.A. (2011). Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology, 26*, 383-402

Saks, A.M., Uggerslev, K.L., & Fassina, N.E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior, 70*, 413-446.

Sanderson, G. (1978). Observation sur la qualité de vie au travail. In G. Sanderson, *S'adapter à un marché en plein evolution, Choix de texts sur la qualité de vie au travail* (pp. 36-42). Ottawa : Ministère du travail.

Sarchielli, G., Depolo, M., Harpaz, I., & Jesuino, J. (1992). Principaux facteurs de la socialisation au travail chez les jeunes. *Revue internationale de psychologie sociale, 5*, 123-136.

Sarnin, P. (2012). Les approches de la santé psychique au travail. In M.E. Bobillier-Chaumon & P. Sarnin, *Manuel de psychologie du travail et des organisations. Les enjeux psychologiques du travail*, (pp 217-236). Bruxelles : De Boeck

Sarnin, P., & Bobillier-Chaumon, M.E. (2012). L'individu et l'organisation. In M.E. Bobillier-Chaumon & P. Sarnin, *Manuel de psychologie du travail et des organisations. Les enjeux psychologiques du travail*, (pp 47-93). Bruxelles : De Boeck

Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? *Recherches Qualitatives*, *5*, 99-111.

Schaufeli, W.B. (2006). *From burnout to engagement: toward a true occupational health psycholoy.* 26th International Congress of Apllied Psychology. Athens, Greece.

Schein, E.H. (1968). Organizational Socialization and the profession of management. *Industrial Management Review, 9*(1), 1-16.

Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley Publishing Co., 112-127.

Schein, E.H. (1990). *Career anchors, discovering your real values*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Schlossberg, N.K. (2005). Aider les consultants à faire face aux transitions : le cas particulier des non-événements. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle, 34*, 85-101.

Schmit, M.J., & Ryan, A.M. (1997). Applicant withdrawal: the role of test-taking attitudes and racial differences. *Personnel Psychology, 50*, 855–876.

Schneer, J.A., & Reitman, F. (1990). Effects of unemployment gaps on the careers of MBAs. *Academy of Management Journal, 33*, 391-406.

Schrodt, P.P., Stringer-Cawyer, C., & Sanders, R. (2003). An examination of academic mentoring behaviors and new faculty members'satisfaction with socialization and tenure and promotion processes. *Communication Education, 52*(1), 17-29.

Seashore, S.E. (1975). Defining and measuring the quality of working life. In L.E. Davis & A.B. Cherns, *The Quality of Working Life*, (pp. 105-118). New York : Free Press.

Seers, A., McGee, G.W., Serey, T.T., & Graen, G.B. (1983). The interaction of job stress and social support: a strong inference investigation. *Academy of Management Journal, 26*(2).

Sekiou L. (2001). Culture au travail. In L. Sekiou, L. Blondin, B. Fabi, V. Bayad & J.M. Peretti, *Gestion et mobilisation des ressources humaines : une perspective internationale*. Paris : De Boeck Université.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5-14.

Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature, 138*(32).

Settoon, R.P., & Adkins, C.L. (1997). Newcomers socialization: the role of supervisors, coworkers, friends and family members. *Journal of Business and Psychology, 11*, 507-516.

Shankland, R. (2014). *La psychologie positive*. Paris : Dunod.

Sheppard, B.H., & Lewicki, R.J. (1987). Toward general principles of managerial fairness. *Social Justice Research, 1*, 161-176.

Siegrist, J., Peter, R., Junge, A., Cremer, P., & Seidel, D. (1990). Low status control, high effort at work and ischemic heart disease: Prospective evidence from blue-collar men. *Social Science & Medicine, 31,* 1127- 1134.

Sirgy, M.J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D.J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research, 55,* 241-302.

Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68,* 653-663.

Smith, L.G., Amiot, C.E., Smith, J.R., Callan, V.J., & Terry, D.J. (2013). The social validation and coping model of organizational identity development: A longitudinal test. *Journal of Management, 39,* 1952-1978.

Smither, J.W., Reilly, R.R., Millsap, R.E., Pearlman, K., & Stoffey, R.W. (1993). Applicant reactions to selection procedures. *Personnel Psychology, 46,* 49-76.

Sobel, M.E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhart (Ed.), *Sociological methodology* (pp.290-312). San Francisco: Jossey-Bass.

Spector, P.E. (2008). *Industrial and Organizational Behavior* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Spector, P.E., & O'Connell, B.J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67,* 1-11.

Steiner, D. (2004). Le recrutement des salariés performants. In : C., Bonardi, C., Gregori, N., Menard, J.-Y. & Roussiau, N. (Eds.). *Psychologie Sociale appliquée. Emploi, travail et ressources humaines.*, (p.42-48). Paris : In Press.

Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). L'engagement envers l'organisation et le supérieur : Un examen de leurs antécédents. *Psychologie du travail et des organisations, 18*(3), 137-165.

Stone, E.F., & Stone, D.L. (1990). Privacy in organizations: Theoretical Issues, research findings, and protection strategies. In G.R. Ferris, & K.M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (8), (pp. 349-411).

Sturges, J. (1999). What it means to succeed: Personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. *British Journal of Management, 10,* 239-252.

Sullivan, S.E. (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management, 25,* 384-457.

Super, D.E. (1957). *Psychology of careers*. New York: Harper.

Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-anlysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology, 7,* 242-264.

Tannenbaum, S., Mathieu, J., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (1991). Meeting trainee's expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology, 76*(6) 759-769.

Taormina, R.J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *International Journal of Human Resource Management, 15*(1), 76-94.

Taormina, R.J., & Law, C.M. (2000). Approaches to preventing burn out: the effects of personal stress management and organizational socialization. *Journal of Nursing Management, 8,* 89-99.

Taylor, J.C., & Mumford, E. (1979). *The quality of working life in Western and Eastern Europe*. ABP

Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259–293.

Tharenou, P. (1997). Managerial career advancement. *International Review of Industrial Organizational Psychology, 12,* 39-93.
Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice : A psychological analysis*. Hillsdale, NJ : Erlbaum.
Thomas, H.D.C., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization : A study of recruits entering the British army. *Journal of Organizational Behavior, 19,* 745-767.
Thompson, E.R. (2007). Development and validation of an internationally reliable short-form of the Positive and Negative Affect Schedule (PANAS). *Journal of Cross-Cultural Psychology,* 38-227.
Thorndike, E.L. (1920). A constant error in Psychological ratings. *Journal of Applied Psychology, 4,* 25-29.
Troyano, V. (2012). Evaluation et démarches psychométriques. In M.E. Bobillier-Chaumon & P. Sarnin, *Manuel de psychologie du travail et des organisations. Les enjeux psychologiques du travail,* (pp 111-145). Bruxelles : De Boeck
Truchot, D. (2004). *Epuisement professionnel et burnout. Concepts, modèles, interventions*. Paris : Dunod.
Truxillo, D.M., Bauer, T.N., Campion, M.A., & Paronto, M.E. (2002). Selection fairness information and applicant reactions: A longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology, 87,* 1020–1031.
Truxillo, D.M., Bauer, T.N., & Sanchez, N.J. (2001). Multiple dimensions of procedural justice: Longitudinal effects on selection system fairness and test-taking self efficacy. *International Journal of Selection and Assessment, 9*(4), 336-349.
Turcotte, P.R. (1988). *QVT : La Qualité de Vie au Travail : Une Voie vers l'Excellence*. Montréal : Agence d'ARC.
Tyler, T.R., & Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77–98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
Tziner, A., Fein, E., & Oren. L. (2012). Human motivation and performance outcomes in the context of downsizing. In C. L. Cooper, A. Pandey & J. C. Quick (Eds.), *Downsizing: Is Less Still More?* (1st ed., pp. 103-133). Cambridge : University press.
Vallerand, R.J. (1989). Vers une méthodologie de la validation transculturelle de questionnaires psychologiques: implications pour la recherché en langue française. *Psychologie Canadienne, 30*(4), 662–680.
Vallerand, R.J., & Hess, U. (2000). *Méthodes de recherche en psychologie*. Montréal : Gaëtan Morin.
Van Maanen, J. (1975). Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes In An Urban Police Department. *Administrative Science Quaterly, June, 20,* 207-228.
Van Maanen, J. (1978). People processing strategies for organizational socialization. *Organizational Dynamics, 1,* 8-36.
Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior, 1,* 209-264.
Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 81,* 525-531.
Vandenberg, R.J., & Scapello, V. (1990). The matching model: An examination of the processes underlying realistic job previews. *Journal of Applied Psychology, 75,* 60-67.
Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., & Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior, 32,* 652– 671.

Vonthron, A.M., & Lagabrielle, C. (2012). Efficacité au travail, Sentiment d'efficacité professionnelle. In. J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des ressources Humaines* (pp. 439-445). Paris : Vuibert

Vonthron, A.M., Lagabrielle, C., & Pouchard, D. (2007). Les facteurs explicatifs des types d'intention de suivre une formation professionnelle continue. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *13*(3), 59-69.

Walton, R.E. (1974). *QWL indicators: prospects and problems. In Portigal, A.H. (Eds.). Measuring the quality of working life*. A symposium on Social Indicators of Working Life. Ottawa, March, 19-20.

Wanous, J.P. (1977). Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside. *Psychological Bulletin*, *84*, 601-618.

Wanous, J.P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of newcomers.* Addison-Wesley (1ère édition: 1980).

Wanous, J.P., Poland, T.D., Premack, S.L., & Davis, K.S. (1992). The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, *77*(3), 288-297.

Ward, L.B., & Athos, A.G. (1972). *Student expectations of corporate life: Implications for management recruiting*. Oxford, England: Harvard University Business School.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, *63*, 193-210.

Watson, D., Clark, L.A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*(6), 1063-1070.

Weick, K. (1976). Career as exentric predicates. *Executive*, *3*, 6-10.

Wright, T.A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, *33*, 338-351.

Zhang, Y., Liao, J., Yan, Y., & Guo, Y. (2014). Newcomers' Future Work Selves, Perceived Supervisor Support, and Proactive Socialization in Chinese Organizations. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *42*(9), 1457-1472.

Zharly, J., & Tosi, H. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. *Journal of organizational behavior*, *10*, 59-74.

Sommaire des figures

Figure 1 : Indicateurs subjectifs de réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés considérés au regard des théories sur la réussite de carrière page 33

Figure 2 : Indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés considérés au regard des théories sur les domaines et contenus de la socialisation organisationnelle page 45

Figure 3 : Indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés considérés au regard des théories sur le bien-être subjectif page 63

Figure 4 : Indicateurs directs et intermédiaires de réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés page 66

Figure 5 : Modèle général classique de la procédure de recrutement d'après Laberon (2001) et Laberon et Bernaud (2011). Page 72

Figure 6 : Modélisation des pratiques de recrutement socialisantes et de leurs conséquences directes et indirectes sur le processus d'entrée dans l'organisation page 82

Figure 7 : Modélisation des pratiques d'intégration et de leur mise en œuvre et leurs conséquences directes et indirectes sur le processus d'entrée dans l'organisation page 96

Figure 8 : Modélisation de la QVT : ses antécédents et ses conséquences directes sur le processus d'entrée dans l'organisation page 109

Figure 9 : Modèle théorique mis à l'épreuve dans l'étude 1 page 117

Figure 10 : Modèle théorique mis à l'épreuve dans l'étude 2 page 118

Figure 11 : Modèle théorique mis à l'épreuve dans l'étude 3 page 119

Figure 12 : Modèle d'analyse proposé (étude 1, objectif 3) page 124

Figure 13 : Modèle d'analyse proposé (étude 2) page 197

Figure 14 : Modèle d'analyse proposé (étude 3) page 241

Figure 15 : Illustration d'une analyse factorielle confirmatoire de premier-ordre page 255

Figure 16 : Illustration d'une analyse factorielle confirmatoire de second-ordre page 256

Figure 17 : Illustration d'une modélisation par équations structurelles page 259

Figure 18 : Dimensions représentatives des pratiques de socialisation organisationnelle page 266

Figure 19 : AFC de premier ordre : perception des pratiques de socialisation Organisationnelle page 269

Figure 20 : Dimensions représentatives de la perception de QVT page 271

Figure 21 : Dimensions représentatives du bien-être subjectif page 274

Figure 22 : Dimensions représentatives de la socialisation organisationnelle Perçue page 275

Figure 23 : Modèle relatif à l'hypothèse 2 page 276

Figure 24 : Présentation des effets directs liés à l'hypothèse 2 page 278

Figure 25 : Effet médiateur de la QVT dans la relation PSO et intention de rester dans l'entreprise page 279

Figure 26 : Effet médiateur des PER PSO dans la relation PSO et intention de rester dans l'entreprise page 279

Figure 27 : Modèle relatif à l'hypothèse 3 page 281

Figure 28 : Présentation des effets directs liés à l'hypothèse 3 page 283

Figure 29 : Modèle relatif à l'hypothèse H4.1 page 286

Figure 30 : Modèle relatif à l'hypothèse H4.2 page 287

Figure 31 : Présentation des effets directs liés à l'hypothèse H4.1 page 288

Figure 32 : Effet médiateur du BE dans la relation PSO et intention de rester dans l'entreprise page 289

Figure 33 : Effet médiateur du BE dans la relation PER PSO et intention de rester dans l'entreprise page 289

Figure 34 : Effet médiateur du BE dans la relation QVT et intention de rester dans l'entreprise page 289

Figure 35 : Présentation des effets directs liés à l'hypothèse H4.2 page 292

Figure 36 : Effet médiateur de la SO dans la relation PSO et intention de rester dans l'entreprise page 293

Figure 37 : Effet médiateur de la SO dans la relation PER PSO et intention de rester dans l'entreprise page 293

Figure 38 : Effet médiateur de la SO dans la relation QVT et intention de rester dans l'entreprise page 293

Figure 39 : Proposition d'un modèle théorique explicatif et multifactoriel de la réussite de l'entrée organisationnelle des nouveaux embauchés page 316

Sommaire des tableaux

Tableau 1 : Les définitions des ancres de carrière et le succès associé page 20

Tableau 2 : Les indicateurs objectifs d'évaluation de la réussite de carrière, d'après Arthur et al. (2005) page 26

Tableau 3 : Les indicateurs subjectifs d'évaluation de la réussite de carrière, d'après Arthur et al. (2005) page 26

Tableau 4 : Les dimensions des différentes échelles de contenu de la socialisation organisationnelle page 41

Tableau 5 : Modèle de la santé psychologique au travail (d'après Perron et *al.*, 2003 ; 2004 ; Perron, 2005 ; 2006) page 51

Tableau 6 : Modèle de la santé psychologique au travail (d'après Gilbert, Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011) page 54

Tableau 7 : Les tactiques de socialisation organisationnelle page 84

Tableau 8 : Pratiques d'intégration des entreprises selon Lacaze et Perrot page 92

Tableau 9 : Définition de la QVT (1975-2007) page 101

Tableau 10 : Facteurs constitutifs de la QVT (1975-2001) : tableau 1/2 page 103

Tableau 11 : Facteurs constitutifs de la QVT (2001-2007) : tableau 2/2 page 104

Tableau 12 : Secteurs d'activités des entreprises page 127

Tableau 13 : Récapitulatif des variables étudiées, des échantillons interrogés et des cotations (étude 1, objectifs 1) page 133

Tableau 14 : Récapitulatif des variables étudiées, des échantillons interrogés et des cotations (étude 1, objectifs 2) page 134

Tableau 15 : Récapitulatif des variables étudiées, du type de recueil de données et cotations (étude 1, objectif 3) page 135

Tableau 16 : Canal de recrutement page 139

Tableau 17 : Informations diffusées dans l'offre d'emploi (résultats recueillis à partir des entretiens avec les recruteurs) page 140

Tableau 18 : Informations transmises durant l'entretien de recrutement (résultats recueillis à partir des entretiens avec les recruteurs) page 144

Tableau 19 : Nombre d'informations reçues sur les avantages et les inconvénients du poste et de l'entreprise lors de l'entretien de recrutement (résultats recueillis à partir des entretiens avec les nouveaux embauchés) page 144

Tableau 20 : Informations reçues sur les avantages et les inconvénients liés au poste et à l'entreprise (résultats recueillis à partir des entretiens avec les nouveaux embauchés) page 145

Tableau 21 : Fréquence de mise en œuvre des pratiques d'intégration (résultats recueillis à partir des entretiens avec les recruteurs) page 148

Tableau 22 : Fréquence d'apparition des pratiques d'accueil et de leur mise en place (en %) (résultats recueillis à partir des entretiens avec les nouveaux embauchés) page 150

Tableau 23 : Fréquence d'apparition des pratiques d'accompagnement et de leur mise en place (en %) (résultats recueillis à partir des entretiens avec les nouveaux embauchés) page 152

Tableau 24 : Fréquence d'apparition des pratiques de formation et de leur mise en place (en %) (résultats recueillis à partir des entretiens avec les nouveaux embauchés) page 153

Tableau 25 : Fréquence d'apparition des pratiques d'évaluation et de leur mise en place (en %) (résultats recueillis à partir des entretiens avec les nouveaux embauchés) page 154

Tableau 26 : Définition de l'intégration page 157

Tableau 27 : Facteurs d'intégration perçus en dehors des pratiques d'intégration mises en place par les entreprises page 158

Tableau 28 : Leviers perçus favorisant la mise en place de pratiques d'intégration page 159

Tableau 29 : Freins perçus à la mise en œuvre de pratiques d'intégration page 159

Tableau 30 : Conséquences perçues d'une bonne intégration sur les salariés page 160

Tableau 31 : Statistiques descriptives des scores obtenus par notre échantillon (N = 77) aux différents questionnaires : moyenne théorique, moyenne, écart-type, mode, note minimum, note maximum (étude 1, objectif 3) page 163

Tableau 32 : Vérification de la normalité des distributions des variables (étude 1, objectif 3) page 165

Tableau 33 : Lien entre clarté de l'information reçue et son accès et indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle page 167

Tableau 34 : Statistiques de groupe sur les variables Avantages poste, Inconvénients poste, Avantages entreprise, Inconvénients entreprise page 170

Tableau 35 : Résultats obtenus au Test T de Student pour l'hypothèse H2.1 page 170

Tableau 36 : Résultats obtenus au Test T de Student pour l'hypothèse H2.2 page 171

Tableau 37 : Résultats obtenus au Test T de Student pour l'hypothèse H2.3 page 172

Tableau 38 : Résultats obtenus au Test T de Student pour l'hypothèse H2.4 page 172

Tableau 39 : Résultats obtenus au Test T de Student pour l'hypothèse H2.5 page 173

Tableau 40 : Statistiques de groupes sur la variable Nombre d'informations page 173

Tableau 41 : Résultats significatifs obtenus au Test T de Student concernant l'effet des pratiques d'intégration sur le DEC page 177

Tableau 42 : Résultats significatifs obtenus par ANOVA relatives aux pratiques et stratégies d'intégration influençant la perception de décalages attente / réalité page 178

Tableau 43 : Résultats significatifs obtenus au Test T de Student concernant l'effet des pratiques d'intégration sur le processus d'apprentissage de la SO page 179

Tableau 44 : Résultats significatifs obtenus par ANOVA relatives aux pratiques et stratégies d'intégration influençant le processus d'apprentissage de la SO page 179

Tableau 45 : Résultats significatifs obtenus au Test T de Student concernant l'effet des pratiques d'intégration sur le processus d'intériorisation de la SO page 181

Tableau 46 : Résultats significatifs obtenus par ANOVA relatives aux pratiques et stratégies d'intégration influençant le processus d'intériorisation de la SO page 181

Tableau 47 : Résultats significatifs obtenus au Test T de Student concernant l'effet des pratiques d'intégration sur la SO page 182

Tableau 48 : Résultats significatifs obtenus par ANOVA relatives aux pratiques et stratégies d'intégration influençant la SO page 183

Tableau 49 : Les informations socialisantes transmises durant le processus de recrutement page 188

Tableau 50 : Les pratiques d'intégration et leurs stratégies de mise en œuvre page 189

Tableau 51 : Les points communs et les divergences dans les représentations des RH et des nouveaux embauchés concernant la notion d'intégration page 190

Tableau 52 : Les pratiques de recrutement et d'intégration favorisant la réussite du processus d'entrée dans l'organisation page 191

Tableau 53 : Fréquence d'apparition en % des composants de QVT classés par dimension page 200

Tableau 54 : Fréquence d'apparition en % des composants de QVT classés par sous-dimension page 201

Tableau 55 : Re-catégorisation des composants de QVT pour l'étude page 205

Tableau 56 : Items évaluant les principaux composants de QVT page 213

Tableau 57 : Remarques des participants et modification du questionnaire page 214

Tableau 58 : Résumé des coefficients de saturation pour la solution en deux facteurs avec rotation Oblimin pour le questionnaire de perception de qualité de vie au travail page 220

Tableau 59 : Statistiques descriptives des scores obtenus par notre échantillon (N = 277) aux deux dimensions d'évaluation de la perception de QVT ainsi que pour le score global (étude 2) page 221

Tableau 60 : Vérification de la normalité des distributions des variables indépendantes (étude 2) page 222

Tableau 61 : Statistiques descriptives des scores obtenus par notre échantillon (N = 277) aux trois critères externes (étude 2) page 223

Tableau 62 : Vérification de la normalité des distributions des variables dépendantes (étude 2) page 223

Tableau 63 : Lien entre la perception de QVT et les critères externes page 225

Tableau 64 : Situation des composants de la QVT au regard des trois dimensions "travail", "aspects sociaux" et "aspects organisationnels" page 228

Tableau 65 : Analyse corrélationnelle entre les 3 dimensions du construit "Socialisation organisationnelle perçue" (N = 174) page 252

Tableau 66 : Récapitulatif des variables étudiées et de leur opérationnalisation (étude 3) page 253

Tableau 67 : Récapitulatif des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires menées (étude 3- hypothèse 1) page 258

Tableau 68 : Analyses corrélationnelles entre les dimensions du construit "Pratiques de socialisation organisationnelle" (N1 = 189) page 265

Tableau 69 : Analyses corrélationnelles entre les dimensions du construit "Pratiques de socialisation organisationnelle" (N2 = 170) page 265

Tableau 70 : Analyses corrélationnelles entre les dimensions du construit "Bien-être subjectif" (N1 + N2 = 359) page 273

Tableau 71 : Analyses corrélationnelles entre les dimensions du construit "Socialisation organisationnelle perçue" (N1 + N2 = 359) page 275

Tableau 72 : Effets directs des variables explicatives (PSO, PER PSO et QVT) sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise (modèle global - hypothèse 2) page 278

Tableau 73 : Effets directs et indirects des PSO sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise (dans le cas de l'analyse approfondie des effets médiateurs – hypothèse 2) page 280

Tableau 74 : Effets directs des variables explicatives (SO et BE) sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise (modèle global - hypothèse 3) page 283

Tableau 75 : Effets directs et indirects des PSO, de la PER PSO et de la QVT sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise (dans le cas de l'analyse approfondie des effets médiateurs – hypothèse 4.1) page 290

Tableau 76 : Effets directs et indirects des PSO, de la PER PSO et de la QVT sur l'intention des nouveaux embauchés de rester dans l'entreprise (dans le cas de l'analyse approfondie des effets médiateurs – hypothèse 4.2) page 294

ANNEXES

Sommaire des annexes

ANNEXE A - Étude 1 **Page 348**

ANNEXE A.1 : Grille de questions à destination des Recruteurs Page 349
ANNEXE A.2 : Grille de questions à destination des nouveaux embauchés Page 360
ANNEXE A.3 : Questionnaires à destination des nouveaux embauchés Page 370
ANNEXE A.4 : Construction de l'outil de mesure du sentiment de justice procédurale à l'égard du recrutement Page 376
ANNEXE A.5 : Résultats descriptifs complémentaires issus de l'analyse des entretiens avec les recruteurs Page 379
ANNEXE A.6 : Résultats complets des analyses statistiques étudiant les liens entre pratiques et tactiques de socialisation et indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle Page 385

Annexe A.6.1 : Effets des pratiques d'accueil sur le DEC, le SOC APP, le SOC INTER et la SO : Résultats obtenus par ANOVA Page 386
Annexe A.6.2 : Effets des pratiques d'accompagnement sur le DEC, le SOC APP, le SOC INTER et la SO : Résultats obtenus par ANOVA Page 388
Annexe A.6.3 : Effets des pratiques de formation sur le DEC, le SOC APP, le SOC INTER et la SO : Résultats obtenus par ANOVA Page 391
Annexe A.6.4 : Effets des pratiques d'évaluation sur le DEC, le SOC APP, le SOC INTER et la SO : Résultats obtenus par ANOVA Page 395
Annexe A.6.5 : Effets des pratiques d'accueil sur le DEC, le SOC APP, le SOC INTER et la SO : Résultats obtenus par le test T de Student Page 396
Annexe A.6.6 : Effets des pratiques d'accompagnement sur le DEC, le SOC APP, le SOC INTER et la SO : Résultats obtenus par le test T de Student Page 408
Annexe A.6.7 : Effets des pratiques de formation sur le DEC, le SOC APP, le SOC INTER et la SO : Résultats obtenus par le test T de Student Page 415
Annexe A.6.8 : Effets des pratiques d'évaluation sur le DEC, le SOC APP, le SOC INTER et la SO : Résultats obtenus par le test T de Student Page 420

ANNEXE B - Étude 2 **Page 422**

ANNEXE B.1 : Présentation des modèles de Qualité de vie au travail Page 423
ANNEXE B.2 : Version pré-testée du questionnaire d'évaluation de la perception de QVT Page 436
ANNEXE B.3 : Retranscription des entretiens pour le pré-test du questionnaire d'évaluation de la perception de QVT Page 440
ANNEXE B.4 : Version finale de l'outil d'évaluation de la perception de QVT Page 442
ANNEXE B.5 : Questionnaire final de l'étude 2 soumis à passation Page 446
ANNEXE B.6 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire réalisée sur

l'outil d'évaluation de la perception de QVT Page 453

ANNEXE C - Étude 3 **Page 458**

ANNEXE C.1 : Outils de mesure Page 459
Annexe C.1.1 : Mesure des pratiques de recrutement socialisantes Page 460
Annexe C.1.2 : Mesure des pratiques et des tactiques d'intégration Page 461
Annexe C.1.3 : Mesure de la perception des pratiques de socialisation organisationnelle Page 463
Annexe C.1.4 : Mesure de la perception de QVT (construite pour l'étude) Page 465
Annexe C.1.5 : Mesure du bien être subjectif Page 467
Annexe C.1.6 : Mesure de la socialisation organisationnelle auto-perçue Page 469
ANNEXE C.2 : Traduction des questionnaires Page 480
Annexe C.2.1 : Traduction du questionnaire de mesure des tactiques de socialisation organisationnelle de Cable et Parsons (2001) Page 481
Annexe C.2.2 : Traduction du questionnaire de satisfaction à l'égard des pratiques de recrutement de Macan et al. (1994) Page 482
Annexe C.2.3 : Traduction du questionnaire de mesure de l'affectivité positive et négative de Thompson (2007) Page 483
ANNEXE C.3 : Test de clarté du protocole de recueil de données Page 484
ANNEXE C.4 : Questionnaire (version finale) Page 488
ANNEXE C.5 : Caractéristiques descriptives des deux échantillons N1 et N2 Page 504
Annexe C.5.1 : Caractéristiques descriptives de l'échantillon N1 Page 505
Annexe C.5.2 : Caractéristiques descriptives de l'échantillon N2 Page 509
ANNEXE C.6 : Statistiques descriptives des scores obtenus aux différents outils de mesure (obtenues à partir de l'échantillon total) Page 514
ANNEXE C.7 : Analyses relatives à l'hypothèse 1 Page 523
Annexe C.7.1 : Analyses relatives à H1.1 (Les pratiques de socialisation organisationnelle) Page 524
Annexe C.7.1.1 Analyses préliminaires sur les outils de mesure Page 524
Annexe C.7.1.2 Structure dimensionnelle sous jacente aux pratiques de socialisation organisationnelle Page 530
Annexe C.7.2 : Analyses relatives à H1.2 (La perception des pratiques de socialisation organisationnelle) Page 535
Annexe C.7.2.1 Analyses préliminaires sur les outils de mesure Page 535
Annexe C.7.2.2 Structure dimensionnelle sous jacente à la perception des pratiques de socialisation organisationnelle Page 537
Annexe C.7.3 : Analyses relatives à H1.3 (La perception de la qualité de vie au travail) Page 539
Annexe C.7.4 : Analyses relatives à H1.4 (Le bien-être subjectif) Page 542
Annexe C.7.4.1 Analyses préliminaires sur les outils de mesure Page 542
Annexe C.7.4.2 Structure dimensionnelle sous jacente au bien-être subjectif Page 545
Annexe C.7.5 : Analyses relatives à H1.5 (La socialisation organisationnelle) Page 546

ANNEXE A
- Étude 1 -

ANNEXE A.1 :

Grille de questions à destination des Recruteurs

RH PARTNERS

Conseil en Ressources Humaines

UNIVERSITÉ BORDEAUX SEGALEN

GUIDE D'ENTRETIEN POUR ENQUETE : « Étude des pratiques d'intégration mises en place pour intégrer les nouveaux embauchés : Identification des pratiques et de ses conséquences sur le salarié et l'entreprise »

QUESTIONNAIRES ADRESSES AUX DRH

Questions préalables :

Nom	
Sexe et âge	
Poste occupé :	
Niveau et type d'études	
Ancienneté :	
Expériences similaires sur un autre poste :	
Missions principales :	
Exerce l'activité de recrutement depuis …. Pratique en moyenne combien de recrutement par an ?	

Entreprise et secteur d'activité:
Localisation géographique de l'établissement :
Nombre de salariés dans l'entreprise :
Nombre de salariés dans l'établissement :
Nombre de CDI : Nombre de CDD : Nombre d'intérimaires :
Nombre de Contrats aidés :
Nombre de temps complet : Nombre de temps partiel :

La procédure de recrutement

1) Quelle est la procédure de recrutement que vous utilisez quand vous recrutez quelqu'un sur un poste (de l'émergence du besoin au choix définitif du nouveau recruté)? Quelles sont les personnes impliquées dans cette procédure (A quel niveau et quelles sont leurs fonctions) ? but = déterminer un indice de structuration de la procédure. Quand la procédure est confiée à un cabinet, qu'est-ce que cela vous apporte ? pourquoi ce recours ? est-ce pour toutes les étapes ?

PROCEDURE	ACTEURS ET FONCTIONS

2) Afin de compléter les réponses apportées dans la question 1, une liste de questions complémentaires …. (à poser si cela n'est pas abordé dans la question précédente)

Analyse du besoin :

Définissez-vous un profil de poste avant de lancer votre recherche de candidat (noter aussi les éléments de contenu) ? est- ce qu'il existe un fiche ou est-ce que cela reste implicite ?

Stratégie adoptée pour la recherche de candidats :

Quels canaux de recrutement utilisez-vous le plus fréquemment ? Pourquoi ?
(Candidature spontanée, annonce presse écrite, annonce presse internet, relations personnelles, relations professionnelles, cooptation, cabinet RH, approche directe, ….)

Quelles informations transmettez-vous lors de la diffusion de vos offres d'emploi ? (noter les éléments de contenu : poste, personnologique, ...)

Traitement et analyse des candidatures :

Comment et par qui sont traitées les candidatures reçues ?
Quels sont les critères indispensables et rédhibitoires qui permettent d'accepter ou de rejeter une candidature et de ne pas poursuivre par un entretien ? Attention aux réponses de type généraliste

Evaluation :

Lors de la réception des candidats, avez-vous utilisé des outils et des méthodes de sélection spécifiques ? (entretien individuel, collectif, multiples, structuré, situationnel, mise en situation, prise de références, tests personnalité, …)
Pourquoi avoir choisi ces méthodes ?
Quelles sont les informations principales que vous transmettez aux candidats lors de l'entretien d'embauche sur le poste et l'entreprise ?
Apportez-vous des informations claires et précises concernant les différents avantages liés au poste et à l'entreprise ?
Apportez-vous des informations claires et précises concernant les différents inconvénients liés au poste et à l'entreprise ?

Sélection :

Quels sont les critères qui vous laissent présager que le recrutement sera réussi ?
Quels sont les critères rédhibitoires qui vous permettent de ne pas choisir une personne ?
Qui prend la décision finale d'embauche ? Pourquoi ?

Faites-vous un compte-rendu (justice procédurale) ? A qui ? Contenu ?

Intégration :

Quels sont les critères qui vous laissent penser que le nouveau recruté s'intégrera bien à son nouveau poste, à sa nouvelle équipe de travail et également à sa nouvelle entreprise ?
Au contraire, quels sont les signes vous permettant de penser que le nouvel embauché éprouvera quelques difficultés à s'intégrer à son nouveau poste, à sa nouvelle équipe de travail ainsi qu'à sa nouvelle entreprise ?

L'intégration dans l'entreprise

1) Concernant vos pratiques d'intégration

PRATIQUES D'INTEGRATION	1) A quelle fréquence ces pratiques sont-elles mises en place ? Jamais / Parfois / Toujours	COMMENT CES PRATIQUES SONT MISES EN PLACE ? (aspect formel *vs* informel)
PA : Avec la personne recrutée : Envoi d'informations avant l'arrivée (infos entreprise, aspects administratifs et pratiques)		
PA : Avec la personne recrutée : Envoi d'un mot de bienvenue ou dépôt d'un mot de bienvenue à son poste		
PA : Avec la personne recrutée : Faire participer à une réunion (ex sur un projet sur lequel la personne sera amenée à travailler) ou invitation à un évènement		
PA : Dans l'entreprise Mise en place d'une chek list manager pour indiquer au manager ce qu'il faut faire pour préparer l'arrivée de son futur collaborateur (processus entièrement formalisé, nom du responsable défini, temps défini ?)		
PA : Dans l'entreprise Organiser le côté logistique (PC , bureau, outils de travail, accès)		
PA : Dans l'entreprise Annoncer l'arrivée du nouveau recruté aux autres collaborateurs : ex : mail, journal d'entreprise		

Accueil : Accueil formel par responsable hiérarchique (présentation de l'entreprise, fonctionnement, rappel des attentes, des missions confiées)		
Accueil : Visite des locaux		
Accueil : Présentations aux membres de l'équipe, aux cadres de l'entreprise, aux interlocuteurs essentiels, au parrain (tour des bureaux ou présentation officielle en réunion)		
Accueil : Présentation orale de l'entreprise : ce qui est dit, qui le dit ?		
Accueil : Aspects administratifs : explications contrat de travail, avantages, mutuelles, …		
Informer et communiquer : Remettre au salarié un livret d'intégration : quelles informations ? qui l'a construit ? qui le met à jour ? donne-t-on du temps au salarié pour le lire ? lecture seul ou à deux : N+1 et salarié ?		

Informer et communiquer : Montrer l'accès internet et intranet		
Informer et communiquer : Montrer journal interne, documentations, guides divers		
Informer et communiquer : Journée d'intégration ou séminaire d'intégration		
Informer et communiquer : Charte entre le nouvel arrivant et l'entreprise : sensibilisation à la culture de l'entreprise et aux attentes comportementales		
Informer et communiquer : Présentations sous forme de power point ou vidéo		
Informer et communiquer : Laisser le temps de la discussion avec des « anciens » de l'entreprise		
Informer et communiquer : Faire visiter les différents sites de l'entreprise		
Rencontrer et échanger : Echanges informels avec les interlocuteurs clefs (entre nouveaux, avec l'équipe, le manager, les anciens, le top management : informel à formel : petits déjeuner, déjeuner, …) pour l'exemple du déjeuner, soit un moment isolé soit un moment de repos dans le cadre de séminaire d'intégration		

<u>Rencontrer et échanger :</u> Entretiens formels avec un ou plusieurs interlocuteurs clefs (entretien individuel, ateliers de travail, parcours de rdv, …), voir les points abordés, …		
<u>Rencontrer et échanger :</u> Rencontres ciblées par thèmes et/ou par population (exemple thème d'actualité concernant l'entreprise ou thème relatif à une mission que réalisera le nouveau, ex aussi : pour les grandes entreprises séminaire de deux jours où on réunit les managers des différentes sociétés pour penser aux niveaux du groupe, découvrir les autres société du groupe, développer réseau et transversalité, échange de bonnes pratiques)		
<u>Rencontrer et échanger :</u> Parrainage, tutorat, mentoring (choix du parrain avant l'arrivée ? un collègue ? un supérieur ? il est formé ? quel est le suvi ? rdv ? points abordés ?		
Voir comment sont évalués les acquis de formation ??		
<u>Former :</u> Formation découverte de l'entreprise ou connaissance de l'entreprise (visite d'un site, journée d'observation sur le terrain, formation au fonctionnement de l'entreprise, connaissances de l'histoire, des valeurs, les différents métiers, la stratégie, la performance, enjeux actuels, formations « jeunes cadres », e-Learning (outil de		

formation par internet qui apporte des informations sur le groupe et sur ce que doit savoir le nouvel embauché), durée, fréquence ?: durée, fréquence, lieu, individuel ou collectif, méthodologie (jeux, simulations, ateliers), intervenants ?		
Former : Stages d'immersion dans plusieurs services (en atelier ou en clientèle) durée, fréquence ? durée, fréquence ? intervenants, individuel ou collectif ?		
Former : Expérience client (avec observations et rapport à effectuer, exemple client dans un hôtel pour le groupe Accor) durée, fréquence ?		
Former : Formation au métier hors du poste de travail (formation technique, formation managériale) ou sur poste de travail (formation technique en situation, en binôme avec un collègue, formation à la sécurité) ou en e-learning : durée, fréquence, lieu, individuel ou collectif, méthodologie (jeux, simulations, ateliers), intervenant s?		
Former : Formation des managers / sensibilisation au rôle de manager vis-à-vis des nouveaux salariés : durée, fréquence, lieu, individuel ou collectif, méthodologie (jeux, simulations, ateliers), intervenants ?		

<u>Reconnaître et suivre l'intégration :</u> Symboliser l'appartenance : remise d'objets symboliques (stylo, T-shirts, sacs, clé USB) à quel moment ? avant l'entrée en poste, après, quand ?		
<u>Reconnaître et suivre l'intégration :</u> Entretien de suivi : régulier (avec le manager ou le DRH) : point sur la période écoulée, durée, fréquence, point abordé, point final ?		
<u>Reconnaître et suivre l'intégration :</u> Evaluer l'intégration : questionnaire de satisfaction portant sur le dispositif d'intégration, feedback du manager, rapport d'étonnement du salarié (ses principales surprises, points forts et points faibles de l'entreprise, ce qui mériterait d'être changé)		

2) Mettez-vous en place d'autres pratiques que nous n'avons pas citées précédemment ?
3) Est-ce que vous mettez en place un parcours d'intégration pour vos nouveaux embauchés que vous avez définis à l'avance ? Procédure type ? (déterminer un indice de structuration de la procédure) note de 0 à 10
4) Est-ce difficile de mettre en place des pratiques d'intégration ? Quels sont les leviers et les freins à la mise en place de ces pratiques ?
5) Quels sont les autres éléments (en dehors des pratiques d'intégration mises en place par l'entreprise) qui peuvent également favoriser une intégration réussie du salarié ?
6) Quelles sont vos attentes quant aux comportements que pourrait avoir votre nouveau salarié pour s'intégrer ?
7) Quels sont les impacts positifs de ces pratiques d'intégration sur le salarié ? Dans quelle mesure cela a un impact et sur quoi exactement ?
8) Quels sont les impacts positifs de ces pratiques d'intégration sur l'entreprise? Dans quelle mesure cela a un impact et sur quoi exactement ?
9) Comment définiriez-vous une intégration réussie ? Quels sont les indicateurs qui vous permettent de dire que l'intégration de votre nouveau collaborateur est réussie ?
10) Pouvez-vous me parler de l'intégration d'un de vos collaborateurs dont le bilan d'intégration a été particulièrement positif? (idem en négatif) ? Identifier le contexte, les actions et les résultats

ANNEXE A.2 :

Grille de questions à destination des nouveaux embauchés

RH PARTNERS

Conseil en Ressources Humaines

UNIVERSITÉ BORDEAUX SEGALEN

GUIDE D'ENTRETIEN POUR ENQUETE : « Etude des pratiques d'intégration mises en place pour intégrer les nouveaux embauchés : Identification des pratiques et de ses conséquences sur le salarié et l'entreprise »

QUESTIONNAIRES ADRESSES AUX SALARIES

Important : rappeler la confidentialité et le traitement des données de manière collective et non individuelle. Pas de retour spécifique sur ses réponses à ses supérieur mais un retour des données de manière collective (cad réponses de tous les répondants des différentes entreprises) et anonyme.

Questions préalables :

Entreprise : …….. Nom du DRH : Nom du salarié :
Sexe du salarié : Age du salarié: Nombre de salariés dans l'entreprise :
Nombre de salariés dans l'établissement :
Secteur d'activité : Localisation géographique de l'établissement :
Poste occupé :
Niveau et type d'études :
Ancienneté :
Expériences similaires sur un autre poste :
Missions principales :

Type de contrat :

A propos de votre recrutement sur votre poste actuel ...

1) **Par quel canal de recrutement avez-vous été recruté ?** (Cochez la réponse)

Candidature spontanée	
Recrutement sur campus	
Annonce dans la presse écrite	
Annonce sur internet	
Relations personnelles	
Cooptation	
Autre canal (précisez)	

2) **Pouvez-vous expliquer brièvement de quelle façon avez-vous été recruté ?** dépôt de CV et LM, présélection téléphonique, tests, entretiens, etc
3) **Avez-vous eu des informations claires et précises concernant les différents avantages liés au poste et à l'entreprise ?**
4) **Avez-vous eu des informations claires et précises concernant les différents inconvénients liés au poste et à l'entreprise ?**

L'intégration dans l'entreprise

1) Les pratiques d'intégration

PRATIQUES D'INTEGRATION	**1) Présence ou absence** **2) A quel moment s'est mis en place (indicateur d'évènement)?** **3) Par qui ?**	**COMMENT CES PRATIQUES SONT MISES EN PLACE ? individuelle vs collective, formelle vs informelle, aspect temporel, fixe ou variable, pratique disjointe ou en série, type d'acteurs, spécifique à l'intégration ou commun à l'ensemble des salariés etc.**
PA : Avec la personne recrutée : Envoi d'informations avant l'arrivée (infos entreprise, aspects		

administratifs et pratiques)		
PA : Avec la personne recrutée : Envoi d'un mot de bienvenue ou dépôt d'un mot de bienvenue à son poste		
PA : Avec la personne recrutée : Faire participer à une réunion (ex sur un projet sur lequel la personne sera amenée à travailler) ou invitation à un évènement		
PA : Dans l'entreprise Mise en place d'une chek list manager pour indiquer au manager ce qu'il faut faire pour préparer l'arrivée de son futur collaborateur (processus entièrement formalisé, nom du responsable défini, temps défini ?)		
PA : Dans l'entreprise Organiser le côté logistique (PC , bureau, outils de travail, accès)		
PA : Dans l'entreprise Annoncer l'arrivée du nouveau recruté aux autres collaborateurs : ex : mail, journal d'entreprise		
Accueil : Accueil formel par responsable hiérarchique (présentation de l'entreprise, fonctionnement, rappel des attentes, des missions confiées)		
Accueil :		

Visite des locaux		
Accueil : Présentations aux membres de l'équipe, aux cadres de l'entreprise, aux interlocuteurs essentiels, au parrain (tour des bureaux ou présentation officielle en réunion)		
Accueil : Présentation orale de l'entreprise : ce qui est dit, qui le dit ?		
Accueil : Aspects administratifs : explications contrat de travail, avantages, mutuelles, …		
Informer et communiquer : Remettre au salarié un livret d'intégration : quelles informations ? qui l'a construit ? qui le met à jour ? donne-t-on du temps au salarié pour le lire ? lecture seul ou à deux : N+1 et salarié ?		
Informer et communiquer : Montrer l'accès internet et intranet		
Informer et communiquer : Montrer journal interne, documentations, guides divers		
Informer et communiquer : Journée d'intégration ou séminaire d'intégration		
Informer et communiquer : Charte entre le nouvel arrivant et l'entreprise : sensibilisation à la culture de l'entreprise et aux attentes comportementales		

Informer et communiquer : Présentations sous forme de power point ou vidéo		
Informer et communiquer : Laisser le temps de la discussion avec des « anciens » de l'entreprise		
Informer et communiquer : Faire visiter les différents sites de l'entreprise		
Rencontrer et échanger : Echanges informels avec les interlocuteurs clefs (entre nouveaux, avec l'équipe, le manager, les anciens, le top management : informel à formel : petits déjeuner, déjeuner, …) pour l'exemple du déjeuner, soit un moment isolé soit un moment de repos dans le cadre de séminaire d'intégration		
Rencontrer et échanger : Soutien des collègues, aide, formation au métier		
Rencontrer et échanger : Entretiens formels avec un ou plusieurs interlocuteurs clefs (entretien individuel, ateliers de travail, parcours de rdv, …), voir les points abordés, …		
Rencontrer et échanger : Rencontres ciblées par thèmes et/ou par population (exemple thème d'actualité concernant l'entreprise ou thème relatif à une mission que réalisera le nouveau, ex aussi : pour les grandes entreprises séminaire de deux		

jours où on réunit les managers des différentes sociétés pour penser aux niveaux du groupe, découvrir les autres société du groupe, développer réseau et transversalité, échange de bonnes pratiques)		
<u>Rencontrer et échanger :</u> Parrainage, tutorat, mentoring (choix du parrain avant l'arrivée ? un collègue ? un supérieur ? il est formé ? quel est le suvi ? rdv ? points abordés ?		
Voir comment sont évalués les acquis de formation ??		
<u>Former :</u> Formation découverte de l'entreprise ou connaissance de l'entreprise (visite d'un site, journée d'observation sur le terrain, formation au fonctionnement de l'entreprise, connaissances de l'histoire, des valeurs, les différents métiers, la stratégie, la performance, enjeux actuels, formations « jeunes cadres », e-Learning (outil de formation par internet qui apporte des informations sur le groupe et sur ce que doit savoir le nouvel embauché), durée, fréquence ?: durée, fréquence, lieu, individuel ou collectif, méthodologie (jeux, simulations, ateliers), intervenants ?		
<u>Former :</u> Stages d'immersion dans plusieurs services (en atelier ou en clientèle) durée, fréquence ? durée, fréquence ? intervenants, individuel ou collectif ?		

Former : Expérience client (avec observations et rapport à effectuer, exemple client dans un hôtel pour le groupe Accor) durée, fréquence ?		
Former : Formation au métier hors du poste de travail (formation technique, formation managériale) ou sur poste de travail (formation technique en situation, en binôme avec un collègue, formation à la sécurité) ou en e-learning : durée, fréquence, lieu, individuel ou collectif, méthodologie (jeux, simulations, ateliers), intervenant s?		
Former : Formation des managers / sensibilisation au rôle de manager vis-à-vis des nouveaux salariés : durée, fréquence, lieu, individuel ou collectif, méthodologie (jeux, simulations, ateliers), intervenants ?		
Reconnaître et suivre l'intégration : Symboliser l'appartenance : remise d'objets symboliques (stylo, T-shirts, sacs, clé USB) à quel moment ? avant l'entrée en poste, après, quand ?		
Reconnaître et suivre l'intégration : Entretien de suivi : régulier (avec le manager ou le DRH) : point sur la période écoulée, durée, fréquence, point abordé, point final ?		

<u>Reconnaître et suivre l'intégration :</u> Evaluer l'intégration : questionnaire de satisfaction portant sur le dispositif d'intégration, feedback du manager, rapport d'étonnement du salarié (ses principales surprises, points forts et points faibles de l'entreprise, ce qui mériterait d'être changé)		

2) Avez-vous bénéficié d'autres pratiques d'intégration que nous n'avons pas citées précédemment ?
3) Avez-vous suivi un parcours d'intégration qui était défini l'avance ? Structuré ? Procédure type ? (déterminer un indice de structuration de la procédure de 0 à 10)
4) Selon vous, quels ont été les leviers et les freins à la mise en place de ces pratiques ? De quoi et de qui dépendent les pratiques d'intégration qui ont été mises en place par votre entreprise ?
5) Quels sont les autres éléments (en dehors des pratiques d'intégration mises en place par l'entreprise) qui peuvent également favoriser votre intégration ?
6) D'après vous, quelles sont les attentes de votre supérieur quant aux comportements que vous pourriez avoir pour vous intégrer ?
7) Quels sont ou quels ont été les impacts positifs de ces pratiques d'intégration sur vous-même? Dans quelle mesure cela a un impact et sur quoi exactement ?
8) Aujourd'hui, vous sentez vous intégré dans votre entreprise ? Pourquoi ? Quels sont les indicateurs qui vous permettent de dire que vous l'êtes ou non ?
9) Si réponse oui à la question précédente n°8 : Au bout de combien de temps (à quel moment, chercher un indicateur d'événement) vous êtes vous senti intégré dans votre entreprise ?
10) Comment définiriez-vous une intégration réussie ? Qu'est-ce qu'être intégré ? (et le contraire ne pas être intégré ?)

ANNEXE A.3 :

Questionnaires à destination des nouveaux embauchés

A propos de votre recrutement sur votre poste actuel ...

1) **Lors de la procédure de recrutement et de sélection, dans quelle mesure avez-vous eu une information claire et précise à propos ...** ***(veuillez indiquer le degré de clarté ressenti pour chacun des énoncés suivants)***

	Pas du tout clair 1	**2**	**3**	**4**	**Tout à fait clair 5**
de votre salaire et de vos éventuels avantages extra-légaux ?					
du contenu de votre travail (p.ex. tâches, responsabilités, décisions) ?					
des relations de travail (p.ex. collègues de travail) ?					
de votre encadrement (p.ex. futur supérieur hiérarchique) ?					
de l'organisation de votre travail (p.ex. horaires, charge de travail, etc.) ?					
de votre sécurité d'emploi (p.ex. durée et renouvellement du contrat) ?					
de vos possibilités de développement personnel et professionnel (p.ex. formations axées sur le développement des aptitudes et des compétences professionnelles).					

2) **Lors de la procédure de recrutement et de sélection, avez-vous ...** ***(veuillez indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants)***

	Pas du tout d'accord 1	**2**	**3**	**4**	**Tout à fait d'accord 5**
discuté ouvertement et posé des questions aux personnes chargées du recrutement ?					
rencontré et discuté avec votre futur supérieur hiérarchique ?					
rencontré et discuté avec vos futurs collègues de travail ?					
visité votre futur lieu de travail					
consulté des documents internes à l'entreprise (brochure, journal d'entreprise, rapport d'activités, etc.) ?					
eu des informations relatives à la description de fonction (aptitudes et compétences requises, responsabilités et exigences liées au travail, salaire, lieu et horaires de travail, etc.) ?					
visionné une vidéo décrivant de façon réaliste votre futur emploi et/ou future organisation?					
eu recours à des technologies multimédia (site internet) ?					

Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants

	Pas du tout d'accord 1	**2**	**3**	**4**	**Tout à fait d'accord 5**
Les méthodes utilisées lors du recrutement ont permis d'évaluer les compétences que vous mettez en œuvre dans votre poste aujourd'hui.					
Au cours de la procédure de sélection, vous avez eu le sentiment d'avoir l'opportunité de pouvoir montrer vos compétences, vos points forts pour le poste à pourvoir.					
Les autres candidats à votre poste ont été évalués de la même façon que vous.					
Vous avez eu un retour informatif sur l'évaluation de votre candidature, un retour sur vos performances retenues lors des différentes méthodes et outils utilisés pour la sélection.					
Au cours de la procédure de sélection et de recrutement, vous avez reçu de l'information, de la communication et des explications concernant la façon dont la décision d'embauche serait prise.					
Le recruteur a été sincère et honnête dans les explications qu'il vous a fournies et dans la communication qu'il a établi avec vous					
Vos interactions avec le recruteur vous ont semblé bienveillantes et le responsable du recrutement a semblé chaleureux et respectueux.					
Vous avez eu l'opportunité d'avoir un réel échange, une réelle interaction avec les personnes rencontrées au cours du recrutement. Vous avez eu l'occasion de poser des questions et d'obtenir des réponses. Vous avez eu le sentiment d'avoir été écouté.					
On vous a posé des questions ou vous avez subi certaines méthodes qui vous ont semblé préjudiciables ou inappropriées à la situation de recrutement. Certaines questions ou méthodes vous ont semblé déplacées.					

Veuillez indiquer l'écart existant entre vos attentes avant d'intégrer votre poste et la réalité professionnelle que vous avez rencontré …

	Bien pire que ce que j'attendais	Pire que ce que j'attendais	Comme je m'y attendais	Bien mieux que ce que j'attendais
Autonomie				
Conditions de travail				
Opportunités d'apprendre				
Variété des tâches				
Correspondance entre le travail et les compétences acquises				
Relations avec les supérieurs				
Sécurité de l'emploi				
Salaire				
Possibilités de promotion				
Horaires				
Intérêt du travail				
Relations avec les collègues				

A propos de votre travail, de votre équipe de travail et de votre entreprise aujourd'hui

Veuillez indiquer votre degré d'accord pour chacun d'eux. Pour répondre, il vous faut penser à votre ressenti à l'heure d'aujourd'hui et répondre le plus spontanément possible. Ces questions concernent votre travail, votre équipe de travail et votre entreprise.

	Pas du tout d'accord 1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**Tout à fait d'accord 7**
Vous acceptez bien le sens de votre mission au travail							
Vous connaissez la structure de votre entreprise							
Les objectifs de votre équipe sont aussi vos objectifs							
Vous connaissez les responsabilités, tâches et projets pour lesquels vous avez été recruté(e)							
Vous comprenez comment votre équipe contribue aux buts de votre entreprise							
Les objectifs de votre entreprise sont aussi vos objectifs							
Vous vous êtes totalement approprié(e) les finalités de votre travail							
Vous comprenez le fonctionnement de votre entreprise							
Vous seriez un(e) bon(ne) représentant(e) des valeurs de votre équipe							
Vous comprenez comment réaliser les tâches qui composent votre travail							
Vous connaissez les objectifs de votre équipe							
Vous seriez un(e) bon(ne) représentant(e) des valeurs de votre entreprise							
Vous adhérez totalement aux objectifs de votre travail							
Vous comprenez les objectifs et les buts de votre entreprise							
Vous adhérez aux objectifs de votre équipe							
Vous comprenez quelles tâches et responsabilités sont prioritaires							
Vous comprenez les relations entre							

votre équipe et d'autres groupes							
Vous adhérez aux objectifs de votre entreprise							
Vous adhérez entièrement au sens de votre mission au travail							
Vous comprenez comment les divers départements, filiales, sites, contribuent aux buts de votre entreprise							
Vous avez accepté les valeurs de votre équipe au point de les faire votres							
Vous savez à qui demander une aide quand votre travail l'exige							
Vous comprenez comment l'apport de chaque membre contribue au produit/ service final de votre équipe							
Les valeurs de votre entreprise font aujourd'hui partie de vos propres valeurs							

ANNEXE A.4 :

Construction de l’outil de mesure du sentiment de justice procédurale à l’égard du recrutement

Nous avons construit à l'aide des règles de justice procédurale possible d'appliquer en contexte de recrutement de Gilliland (1993), une échelle en neuf items portant sur les trois catégories suivantes : les caractéristiques formelles des systèmes de sélection, les explications présentées au cours de la sélection et le traitement interpersonnel.

Cette échelle suit une échelle de type Likert en cinq points allant de 1= "pas du tout d'accord" à 5= "tout à fait d'accord".

Les caractéristiques formelles des systèmes de sélection :

Item 1 : *Les méthodes utilisées lors du recrutement ont permis d'évaluer les compétences que vous mettez en œuvre dans votre poste aujourd'hui.*

- *Évalue la pertinence pour l'emploi (validité apparente)*

Item 2 : *Au cours de la procédure de sélection, vous avez eu le sentiment de pouvoir montrer vos compétences pour le poste à pourvoir.*

- *Évalue l'opportunité de montrer ses points forts*

Item 3 : *Vous avez le sentiment que les autres candidats à votre poste ont été évalués de la même façon que vous.*

- *Évalue la cohérence d'applications*

Les explications présentées au cours de la sélection :

Item 4 *: Vous avez eu un retour d'informations sur l'évaluation de votre candidature lors de la procédure de sélection.*

- *Évalue le feed-back sur l'évaluation*

Item 5 : *Au cours de la procédure de recrutement, vous avez reçu des informations sur la façon dont la décision d'embauche serait prise.*

- *Évalue les informations sur le processus de sélection / précision*

Item 6 : *Le recruteur a été sincère et honnête dans les explications qu'il vous a fournies et dans la communication qu'il a établi avec vous.*

- *Évalue l'honnêteté perçue de(s) recruteur(s)*

Le traitement interpersonnel :

Item 7 : *Le responsable du recrutement vous a semblé chaleureux et respectueux.*

- *Évalue l'efficacité interpersonnelle du recruteur / la bienveillance*

Item 8 : *Vous avez eu l'opportunité d'avoir une réelle interaction avec les personnes rencontrées au cours du recrutement.*

- *Évalue la possibilité d'une communication bilatérale*

Item 9 : *On vous a posé des questions ou vous avez subi certaines méthodes qui vous ont semblé préjudiciables ou inappropriées à la situation de recrutement.*

- *Évalue la bienséance des questions / l'impartialité de(s) recruteur(s)*

Dans le cadre de notre étude visant à identifier les pratiques de recrutement et d'intégration ayant un impact sur certains indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle, nous avons pu tester cette échelle.

Nous obtenons les alphas de Cronbach suivants :

- Les caractéristiques formelles des systèmes de sélection : .30

- Les explications présentées au cours de la sélection : .50

- Le traitement interpersonnel : .78

Malgré des alphas de Cronbach insuffisants pour les deux premières catégories, l'échelle globale présente une cohérence interne satisfaisante avec un alpha de Cronbach à .69. Nous supposons alors l'existence d'un facteur général concernant le sentiment de justice procédurale à l'égard de la procédure de recrutement.

ANNEXE A.5 :

Résultats descriptifs complémentaires issus de l’analyse des entretiens avec les recruteurs

La définition du profil de poste

Dans cette partie nous présentons la manière dont les recruteurs construisent le profil de poste recherché dans le cadre du recrutement de leur nouveau collaborateur ainsi que le contenu de celui-ci.

Les résultats présentés dans le tableau 1 mettent en avant que 42,9% des recruteurs utilisent des fiches de poste préétablies ou encore des référentiels de compétences déjà élaborés par l'entreprise (28,6%) pour définir le profil de poste. Nous constatons, par ailleurs, que seulement 14,3% des RH se servent de la comparaison avec les autres salariés en poste dans l'entreprise, afin de définir le profil du poste. Rares sont les représentants des ressources humaines qui ont recours à une convention collective (9,5%). Très peu de recruteurs confient uniquement la définition du poste à des cabinets RH ou à des agences d'intérim (9,5%). Enfin, certains recruteurs ne définissent pas de profil de poste (4.8%).

Tableau 1 : Définition du profil de poste

Définition du profil de poste	**%**
Utilisation de fiches de poste pré-établies	42,9
Utilisation de référentiels de compétences pré-établis par l'entreprise	28,6
En comparaison avec les autres salariés en poste	14,3
Référence à une convention collective	9,5
Externalisation (cabinet de recrutement, agences intérim)	9,5
Pas de profil de poste	4,8

Concernant le contenu du profil de poste, 90,5% des recruteurs font apparaître en premier lieu des informations sur le poste de travail, telles que les activités, les tâches, les missions, les objectifs ou encore les horaires, contre 9,5% qui ne font pas apparaître ces renseignements. 66,7% des RH indiquent ensuite ce qu'ils recherchent en ce qui concerne le candidat : les caractéristiques personnelles, l'expérience professionnelle, les compétences, la maîtrise d'une ou plusieurs langues, la présence de diplômes ou bien la possession du permis de conduire contre 33,3% qui ne font pas apparaître ces informations. Ils sont 66,7% à ne pas faire apparaître d'informations concernant les conditions de travail, telles que les liaisons fonctionnelles ou la logistique contre 33,3% à le faire. Enfin, seulement 14,3% des représentants ressources humaines déclarent inscire des informations sur l'entreprise (qualité, sécurité, environnement, descriptif, projet, évolution) lorsqu'ils rédigent le contenu du profil de poste. En général, nous pouvons constater que la fiche de poste présente des informations relatives aux caractéristiques du poste de travail, aux caractéristiques individuelles exigées pour le poste et enfin, celles liées aux conditions de travail. A contrario, peu d'informations sont délivrées sur l'entreprise.

Les motifs d'utilisation de certains canaux de recrutement

Les motifs d'utilisation des canaux de recrutement choisis les plus couramment exprimés sont les suivants (*cf.* tableau 2) : l'efficacité et la sécurité (28,6% chacun), et la portée de la diffusion (23,8%). La simplicité sur le plan du recrutement représente 14,3%. Puis viennent la rapidité, l'économie, la spécificité des métiers ou encore l'habitude (9,5% chacun). La facilité est un motif très peu évoqué par les recruteurs (4,8%).

Tableau 2 : Motif de l'utilisation du canal de recrutement

Motif de l'utilisation du canal de recrutement	**%**
Efficacité	28,6
Sécurité	28,6
Portée de la diffusion	23,8
Simplicité	14,3
Rapidité	9,5
Économie	9,5
Spécificité des métiers	9,5
Habitude	9,5
Facilité	4,8

Le traitement et l'évaluation des candidatures

Cette partie concerne l'étape d'évaluation des candidatures. Nous présentons les outils et méthodes de sélection privilégiés par les recruteurs interrogés. Aussi, nous abordons les critères indispensables à observer et ceux qui sont rédhibitoires lors du premier tri des Curriculum Vitae (CV) et lettres de motivation (LM) et lors de l'entretien de sélection. Enfin, nous apportons des éléments sur les informations données par les RH lors de l'entretien concernant les avantages et les inconvénients du poste et de l'entreprise. Nous l'avons vu dans notre partie théorique. Cela concourt à ce qu'on appelle l'aperçu réaliste d'emploi.

Tout d'abord, les outils de sélection (*cf.* tableau 3) prioritairement utilisés par les recruteurs sont l'entretien individuel (100%) et les entretiens multiples (95,2%). L'entretien collectif, les tests de personnalité et les mises en situations sont respectivement utilisés par 38,1% des répondants lorsqu'ils procèdent à la sélection des candidats. 23,8% des recruteurs déclarent également se servir de l'entretien situationnel et des tests psychotechniques (passation individuelle). L'entretien unique, l'entretien classique et les épreuves de connaissances techniques et professionnelles sont des méthodes utilisées dans 14,3% des cas. Enfin, un petit pourcentage (4,8%) a recours aux méthodes suivantes : le contrôle de références antérieures, les tests psychotechniques en passation collective, les échelles d'intelligence, les tests de français ou encore de mathématiques. L'entretien dit « structuré » n'est, quant à lui, jamais utilisé par les répondants interrogés.

Le tableau 4 montre les raisons évoquées en premier par les recruteurs concernant le choix de la méthode de sélection des candidats est le fait qu'il s'agisse de méthodes dites « efficaces » (validité apparente - 38,1%). C'est aussi l'occasion pour eux de vérifier les compétences techniques des candidats (28,6%). L'origine du choix vient également du fait qu'ils pensent utiliser des méthodes validées sur le plan scientifique (28,6%). Pour 23,8% d'entre eux, ils choisissent des techniques permettant de vérifier les savoir-être. 4,8% des recruteurs évoquent, par ailleurs, l'habitude de la méthode utilisée, le moindre coût et la facilité de mise en œuvre.

Tableau 3 : Outils et méthodes de sélection

Outils et méthodes de sélection	**%**
Entretien individuel	100
Entretiens multiples	95,2
Entretien collectif	38,1
Mises en situation (simulations)	38,1
Questionnaires de personnalité	38,1
Entretien situationnel	23,8
Tests psychotechniques : passation individuelle	23,8
Entretien unique	14,3
Entretien classique	14,3
Épreuves de connaissances techniques et professionnelles	14,3
Contrôle des références antérieures	4,8
Tests psychotechniques : passation collective	4,8
Échelles d'intelligence	4,8
Tests de français	4,8
Tests de mathématiques	4,8
Entretien structuré	0

Tableau 4 : Motif d'utilisation des méthodes de sélection

Motif d'utilisation des méthodes de sélection	**%**
Méthode efficace : validité apparente	38,1
Vérification des compétences techniques	28,6
Méthode éprouvée scientifiquement	28,6
Vérification du savoir-être	23,8
Autres	9,5
Habitude	4,8
Facilité de mise en œuvre	4,8
Moindre coût	4,8

Les tableaux 5 et 6 présentent les critères indispensables et rédhibitoires lors du premier tri de candidatures (réception CV et LM).

Les critères que les recruteurs interviewés considèrent comme les plus indispensables, lors du premier tri de candidatures, sont les suivants : l'expérience (57,1%), une formation en adéquation avec le poste (47,6%), la présence de compétences (23,8%), ainsi que la motivation présentée dans la lettre (19%). Une bonne présentation du CV et de la LM, le permis de conduire, la richesse du parcours de la personne et la maîtrise de la langue française représentent respectivement 9,5% des réponses des recruteurs interrogés. Montrer une bonne connaissance de l'entreprise dans la lettre, faire preuve d'un « bon état d'esprit », avoir un véhicule et être polyvalent sont des critères évoqués par les RH, mais seulement à raison de 4,8%.

Les critères jugés comme les plus rédhibitoires par les recruteurs sont le manque d'expérience et une formation inadéquate (42,9%). Viennent ensuite l'absence de motivation, un état d'esprit semblant inadéquat dans l'entreprise et le manque de compétences, même si ce pourcentage reste peu élevé (14,3%). 9,5% des répondants disent que ne pas avoir de permis de conduire et ne pas maîtriser la langue française sont des critères rédhibitoires. En outre, la méconnaissance de l'entreprise, une mauvaise présentation de soi (sur le CV et la

LM), l'absence de véhicule et le manque de polyvalence sont respectivement évoqués par 4,8% des représentants des ressources humaines interrogés.

Tableau 5 : Critères indispensables à observer lors du premier tri de candidatures

Critères indispensables	**%**
Expérience	57,1
Formation adéquate	47,6
Compétences	23,8
Motivation	19,0
Bonne présentation	9,5
Permis	9,5
Richesse du parcours	9,5
Maîtrise de la langue	9,5
Autres	9,5
Connaissance de l'entreprise	4,8
Bon état d'esprit	4,8
Véhicule	4,8
Polyvalence	4,8

Tableau 6 : Critères rédhibitoires lors du premier tri de candidatures

Critères rédhibitoires	**%**
Manque d'expérience	42,9
Pas de formation adéquate	42,9
Absence de motivation	14,3
Etat d'esprit inadéquat	14,3
Manque de compétences	14,3
Absence de permis de conduire	9,5
Non maîtrise de la langue	9,5
Méconnaissance de l'entreprise	4,8
Mauvaise présentation de soi (LM° et CV)	4,8
Absence de véhicule	4,8
Manque de polyvalence	4,8

Les tableaux 7 et 8 montrent les critères indispensables à observer lors de l'entretien d'évaluation et ceux, rédhibitoires.

Les résultats présentés dans le tableau 7 indiquent que les recruteurs interrogés déclarent pour 38,1% d'entre eux que le critère de réussite le plus important repose sur le savoir-être du candidat (enthousiasme/dynamisme, état d'esprit, qualités humaines, esprit d'équipe, goût du challenge, honnêteté, etc.). Dans un deuxième temps, vient le critère de la motivation du candidat (38,1%) et l'adéquation profil du salarié/profil du poste (33,3%). Avoir du « savoir-faire », là aussi d'une façon générale, apparaît dans 23,8% des réponses (compétences requises sur le poste). Aussi pour 14,3% des recruteurs, les perspectives d'évolution du candidat constituent un critère de réussite. La connaissance du produit/métier/entreprise est citée par les recruteurs comme critère d'un recrutement réussi dans 9,5% des cas. Enfin, pour 4,8% des cas, il est important pour le recruteur de ressentir que les valeurs du candidat sont en adéquation avec celles de son futur supérieur direct ou encore avec celles de l'entreprise de manière générale. 4,8% évoquent aussi un ressenti subjectif, un « feeling » qui représenterait un critère de réussite du recrutement.

Tableau 7 : Critères indispensables à observer lors du recrutement

Critères indispensables à observer lors du recrutement	**%**
Savoir-être (général)	52,4
Motivation	38,1
Adéquation profil salarié/profil de poste	33,3
Savoir-faire (général)	23,8
Perspectives d'évolution	14,3
Connaissance du produit, de l'entreprise, du métier	9,5
Ressenti subjectif	4,8
Adéquation personne/management	4,8
Adéquation valeurs salariés/entreprise	4,8

Le tableau 8 présente les critères rédhibitoires évoqués par les représentants des ressources humaines interviewés. Le savoir-être général, lorsqu'il s'apparente à un mauvais état d'esprit, un manque de dynamisme, etc., constitue un comportement rédhibitoire pour les recruteurs à raison de 38,1%. Le manque de motivation est évoqué comme rédhibitoire dans 23,8% des cas. Le manque d'adéquation profil du salarié/profil de poste est cité quant à lui par 19% des recruteurs. Aussi, une mauvaise présentation ou encore une absence de savoir-faire (ou des savoir-faire inadéquats) sont relatés par 9,5% des répondants. Des critères moins cités, tels que la mauvaise connaissance de l'entreprise et de ses produits, le manque d'expérience ou encore une mauvaise expression orale sont cités dans 4,8% des cas.

Tableau 8 : Comportements ou attitudes rédhibitoires du candidat lors de l'entretien d'évaluation

Comportements ou attitudes rédhibitoires	**%**
Savoir-être (général)	38,1
Manque de motivation	23,8
Manque d'adéquation profil salarié/profil de poste	19,0
Manque de savoir-faire	9,5
Mauvaise présentation	9,5
Mauvaise connaissance des produits, de l'entreprise	4,8
Manque d'expérience	4,8
Mauvaise expression orale	4,8

ANNEXE A.6 :

Résultats complets des analyses statistiques étudiant les liens entre pratiques et tactiques de socialisation et indicateurs de réussite de l’entrée organisationnelle

Annexe A.6.1 : Effets des pratiques d'accueil sur le DEC, le SOC APP, le SOC INTER et la SO : Résultats obtenus par ANOVA

Accueil physique / aspect temporel

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	2,283	2	1,141	,096	,909
	Intra-groupes	846,271	71	11,919		
	Total	848,554	73			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	391,269	2	195,635	2,716	,073
	Intra-groupes	4897,716	68	72,025		
	Total	5288,986	70			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	330,299	2	165,149	1,075	,347
	Intra-groupes	10297,773	67	153,698		
	Total	10628,071	69			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	1234,317	2	617,158	1,590	,212
	Intra-groupes	26006,955	67	388,164		
	Total	27241,271	69			

Evènement de bienvenue / aspect temporel

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	71,671	2	35,835	7,301	,002
	Intra-groupes	176,688	36	4,908		
	Total	248,359	38			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	70,168	2	35,084	,414	,664
	Intra-groupes	2962,700	35	84,649		
	Total	3032,868	37			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	423,516	2	211,758	1,053	,360
	Intra-groupes	7038,800	35	201,109		
	Total	7462,316	37			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	834,095	2	417,047	,864	,430
	Intra-groupes	16891,300	35	482,609		
	Total	17725,395	37			

Evènement de bienvenue / type d'acteurs

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	16,888	4	4,222	,620	,651
	Intra-groupes	231,471	34	6,808		
	Total	248,359	38			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	163,035	4	40,759	,469	,758
	Intra-groupes	2869,833	33	86,965		
	Total	3032,868	37			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	267,770	4	66,943	,307	,871
	Intra-groupes	7194,545	33	218,017		
	Total	7462,316	37			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	717,016	4	179,254	,348	,844
	Intra-groupes	17008,379	33	515,405		
	Total	17725,395	37			

Présentation des autres membres / aspect temporel

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	102,718	5	20,544	1,846	,116
	Intra-groupes	723,197	65	11,126		
	Total	825,915	70			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	805,163	5	161,033	2,316	,054
	Intra-groupes	4380,576	63	69,533		
	Total	5185,739	68			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	1444,100	5	288,820	1,959	,097
	Intra-groupes	9142,768	62	147,464		
	Total	10586,868	67			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	4265,696	5	853,139	2,326	,053
	Intra-groupes	22743,054	62	366,823		
	Total	27008,750	67			

Présentation des autres membres / type d'acteurs

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	94,086	4	23,522	2,097	,091
	Intra-groupes	728,999	65	11,215		
	Total	823,086	69			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	277,563	4	69,391	,891	,475
	Intra-groupes	4908,129	63	77,907		
	Total	5185,691	67			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	1423,502	4	355,876	2,431	,057
	Intra-groupes	9077,214	62	146,407		
	Total	10500,716	66			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	2897,369	4	724,342	1,862	,128
	Intra-groupes	24120,273	62	389,037		
	Total	27017,642	66			

Livret d'intégration / aspect temporel

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	24,380	3	8,127	,756	,530
	Intra-groupes	268,861	25	10,754		
	Total	293,241	28			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	76,693	3	25,564	,413	,745
	Intra-groupes	1483,985	24	61,833		
	Total	1560,679	27			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	138,665	3	46,222	,588	,629
	Intra-groupes	1886,299	24	78,596		
	Total	2024,964	27			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	353,997	3	117,999	,513	,677
	Intra-groupes	5521,431	24	230,060		
	Total	5875,429	27			

Livret d'intégration / type d'acteurs

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	17,409	3	5,803	,526	,668
	Intra-groupes	275,832	25	11,033		
	Total	293,241	28			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	39,964	2	19,982	,328	,723
	Intra-groupes	1520,714	25	60,829		
	Total	1560,679	27			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	131,065	2	65,533	,865	,433
	Intra-groupes	1893,899	25	75,756		
	Total	2024,964	27			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	281,101	2	140,550	,628	,542
	Intra-groupes	5594,328	25	223,773		
	Total	5875,429	27			

Visite des locaux / aspect temporel

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	74,803	5	14,961	1,297	,276
	Intra-groupes	749,985	65	11,538		
	Total	824,789	70			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	633,978	5	126,796	1,716	,144
	Intra-groupes	4580,537	62	73,880		
	Total	5214,515	67			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	773,187	5	154,637	,973	,441
	Intra-groupes	9689,917	61	158,851		
	Total	10463,104	66			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	2590,127	5	518,025	1,306	,273
	Intra-groupes	24198,500	61	396,697		
	Total	26788,627	66			

Visite des locaux / type d'acteurs

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	111,802	4	27,951	2,587	,045
	Intra-groupes	712,987	66	10,803		
	Total	824,789	70			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	350,469	4	87,617	1,135	,348
	Intra-groupes	4864,046	63	77,207		
	Total	5214,515	67			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	1276,126	4	319,031	2,153	,085
	Intra-groupes	9186,979	62	148,177		
	Total	10463,104	66			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	2897,801	4	724,450	1,880	,125
	Intra-groupes	23890,826	62	385,336		
	Total	26788,627	66			

Visite des sites de l'entreprise / type d'acteurs

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	13,224	2	6,612	,528	,598
	Intra-groupes	250,429	20	12,521		
	Total	263,652	22			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	260,667	2	130,333	2,284	,128
	Intra-groupes	1141,333	20	57,067		
	Total	1402,000	22			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	333,132	2	166,566	1,114	,349
	Intra-groupes	2839,641	19	149,455		
	Total	3172,773	21			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	1128,577	2	564,288	1,686	,212
	Intra-groupes	6358,923	19	334,680		
	Total	7487,500	21			

Annexe A.6.2 : Effets des pratiques d'accompagnement sur le DEC, le SOC APP, le SOC INTER et la SO : Résultats obtenus par ANOVA

Accompagnement général / type d'acteurs

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	58,358	2	29,179	2,714	,074
	Intra-groupes	698,863	65	10,752		
	Total	757,221	67			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	354,557	2	177,279	2,579	,084
	Intra-groupes	4261,504	62	68,734		
	Total	4616,062	64			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	1599,117	2	799,558	5,861	,005
	Intra-groupes	8321,493	61	136,418		
	Total	9920,609	63			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	3443,406	2	1721,703	4,909	,011
	Intra-groupes	21393,953	61	350,721		
	Total	24837,359	63			

Accompagnement général / aspect temporel

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	73,324	3	24,441	2,287	,087
	Intra-groupes	683,897	64	10,686		
	Total	757,221	67			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	206,342	3	68,781	,951	,421
	Intra-groupes	4409,720	61	72,290		
	Total	4616,062	64			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	219,777	3	73,259	,453	,716
	Intra-groupes	9700,832	60	161,681		
	Total	9920,609	63			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	804,293	3	268,098	,669	,574
	Intra-groupes	24033,067	60	400,551		
	Total	24837,359	63			

Accompagnement général / aspect formel

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	76,045	2	38,023	3,626	,032
	Intra-groupes	671,029	64	10,485		
	Total	747,075	66			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	165,011	2	82,505	1,131	,329
	Intra-groupes	4450,849	61	72,965		
	Total	4615,859	63			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	13,042	2	6,521	,040	,961
	Intra-groupes	9897,942	60	164,966		
	Total	9910,984	62			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	241,621	2	120,810	,295	,746
	Intra-groupes	24588,316	60	409,805		
	Total	24829,937	62			

Accompagnement général / aspect individuel

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	58,721	1	58,721	5,548	,021
	Intra-groupes	698,500	66	10,583		
	Total	757,221	67			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	24,506	1	24,506	,336	,564
	Intra-groupes	4591,556	63	72,882		
	Total	4616,062	64			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	224,238	1	224,238	1,434	,236
	Intra-groupes	9696,371	62	156,393		
	Total	9920,609	63			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	392,988	1	392,988	,997	,322
	Intra-groupes	24444,371	62	394,264		
	Total	24837,359	63			

Accompagnement général / aspect fixe

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	72,403	2	36,202	3,436	,038
	Intra-groupes	684,817	65	10,536		
	Total	757,221	67			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	159,316	2	79,658	1,108	,337
	Intra-groupes	4456,746	62	71,883		
	Total	4616,062	64			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	30,820	2	15,410	,095	,909
	Intra-groupes	9889,789	61	162,128		
	Total	9920,609	63			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	342,497	2	171,248	,426	,655
	Intra-groupes	24494,863	61	401,555		
	Total	24837,359	63			

Soutien des salariés / type d'acteurs

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	43,214	2	21,607	2,219	,118
	Intra-groupes	574,480	59	9,737		
	Total	617,694	61			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	466,854	2	233,427	3,417	,040
	Intra-groupes	3826,095	56	68,323		
	Total	4292,949	58			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	2480,578	2	1240,289	9,333	,000
	Intra-groupes	7309,146	55	132,894		
	Total	9789,724	57			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	5073,819	2	2536,909	7,363	,001
	Intra-groupes	18951,095	55	344,565		
	Total	24024,914	57			

Soutien des salariés / aspect temporel

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	19,303	2	9,651	,952	,392
	Intra-groupes	598,391	59	10,142		
	Total	617,694	61			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	456,755	2	228,378	3,334	,043
	Intra-groupes	3836,194	56	68,503		
	Total	4292,949	58			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	1574,224	2	787,112	5,269	,008
	Intra-groupes	8215,500	55	149,373		
	Total	9789,724	57			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	3612,321	2	1806,161	4,867	,011
	Intra-groupes	20412,593	55	371,138		
	Total	24024,914	57			

Travail en binôme / type d'acteurs

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	29,312	2	14,656	1,081	,351
	Intra-groupes	447,438	33	13,559		
	Total	476,750	35			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	205,971	2	102,986	1,612	,215
	Intra-groupes	2044,429	32	63,888		
	Total	2250,400	34			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	352,479	2	176,239	,928	,406
	Intra-groupes	6078,264	32	189,946		
	Total	6430,743	34			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	1096,136	2	548,068	1,283	,291
	Intra-groupes	13667,407	32	427,106		
	Total	14763,543	34			

Travail en binôme / aspect temporel

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	18,966	3	6,322	,442	,725
	Intra-groupes	457,784	32	14,306		
	Total	476,750	35			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	158,990	3	52,997	,786	,511
	Intra-groupes	2091,410	31	67,465		
	Total	2250,400	34			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	677,290	3	225,763	1,216	,320
	Intra-groupes	5753,452	31	185,595		
	Total	6430,743	34			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	1391,157	3	463,719	1,075	,374
	Intra-groupes	13372,386	31	431,367		
	Total	14763,543	34			

Parcours de rendez-vous / type d'acteurs

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	14,867	1	14,867	2,110	,165
	Intra-groupes	119,765	17	7,045		
	Total	134,632	18			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	16,105	1	16,105	,278	,605
	Intra-groupes	986,000	17	58,000		
	Total	1002,105	18			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	36,712	1	36,712	,337	,569
	Intra-groupes	1852,235	17	108,955		
	Total	1888,947	18			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	101,449	1	101,449	,345	,565
	Intra-groupes	5002,235	17	294,249		
	Total	5103,684	18			

Parcours de rendez-vous / aspect temporel

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	12,749	2	6,375	,837	,451
	Intra-groupes	121,882	16	7,618		
	Total	134,632	18			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	14,341	2	7,170	,116	,891
	Intra-groupes	987,765	16	61,735		
	Total	1002,105	18			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	89,889	2	44,944	,400	,677
	Intra-groupes	1799,059	16	112,441		
	Total	1888,947	18			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	133,802	2	66,901	,215	,809
	Intra-groupes	4969,882	16	310,618		
	Total	5103,684	18			

Parrainage / type d'acteurs

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	52,103	2	26,051	2,752	,112
	Intra-groupes	94,667	10	9,467		
	Total	146,769	12			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	43,417	2	21,708	,512	,616
	Intra-groupes	381,500	9	42,389		
	Total	424,917	11			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	273,417	2	136,708	1,321	,314
	Intra-groupes	931,500	9	103,500		
	Total	1204,917	11			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	525,667	2	262,833	1,134	,364
	Intra-groupes	2086,000	9	231,778		
	Total	2611,667	11			

Parrainage / aspect temporel

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	2,269	2	1,135	,079	,925
	Intra-groupes	144,500	10	14,450		
	Total	146,769	12			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	46,017	2	23,008	,547	,597
	Intra-groupes	378,900	9	42,100		
	Total	424,917	11			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	106,817	2	53,408	,438	,659
	Intra-groupes	1098,100	9	122,011		
	Total	1204,917	11			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	195,267	2	97,633	,364	,705
	Intra-groupes	2416,400	9	268,489		
	Total	2611,667	11			

Annexe A.6.3 : Effets des pratiques de formation sur le DEC, le SOC APP, le SOC INTER et la SO : Résultats obtenus par ANOVA

Formation générale / aspect temporel

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	37,549	3	12,516	1,121	,347
	Intra-groupes	770,287	69	11,164		
	Total	807,836	72			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	812,702	3	270,901	4,039	,011
	Intra-groupes	4426,383	66	67,066		
	Total	5239,086	69			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	1348,451	3	449,484	3,162	,030
	Intra-groupes	9238,621	65	142,133		
	Total	10587,072	68			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	4098,421	3	1366,140	3,868	,013
	Intra-groupes	22959,521	65	353,223		
	Total	27057,942	68			

Formation générale / aspect formel

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	23,193	2	11,596	1,035	,361
	Intra-groupes	784,643	70	11,209		
	Total	807,836	72			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	43,724	2	21,862	,282	,755
	Intra-groupes	5195,362	67	77,543		
	Total	5239,086	69			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	222,434	2	111,217	,708	,496
	Intra-groupes	10364,638	66	157,040		
	Total	10587,072	68			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	148,764	2	74,382	,182	,834
	Intra-groupes	26909,178	66	407,715		
	Total	27057,942	68			

Formation générale / aspect individuel

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	86,990	2	43,495	4,224	,019
	Intra-groupes	720,846	70	10,298		
	Total	807,836	72			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	239,486	2	119,743	1,605	,209
	Intra-groupes	4999,600	67	74,621		
	Total	5239,086	69			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	429,239	2	214,620	1,394	,255
	Intra-groupes	10157,833	66	153,907		
	Total	10587,072	68			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	1185,134	2	592,567	1,512	,228
	Intra-groupes	25872,808	66	392,012		
	Total	27057,942	68			

Formation générale / spécifique à l'intégration

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	58,019	2	29,009	2,708	,074
	Intra-groupes	749,817	70	10,712		
	Total	807,836	72			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	95,768	2	47,884	,624	,539
	Intra-groupes	5143,318	67	76,766		
	Total	5239,086	69			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	262,539	2	131,270	,839	,437
	Intra-groupes	10324,533	66	156,432		
	Total	10587,072	68			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	238,964	2	119,482	,294	,746
	Intra-groupes	26818,978	66	406,348		
	Total	27057,942	68			

Formation générale / interne

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	38,416	2	19,208	1,748	,182
	Intra-groupes	769,419	70	10,992		
	Total	807,836	72			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	123,285	2	61,642	,807	,450
	Intra-groupes	5115,801	67	76,355		
	Total	5239,086	69			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	81,794	2	40,897	,257	,774
	Intra-groupes	10505,278	66	159,171		
	Total	10587,072	68			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	397,537	2	198,768	,492	,614
	Intra-groupes	26660,405	66	403,946		
	Total	27057,942	68			

Formation générale / méthodes pédagogiques

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	49,508	2	24,754	2,285	,109
	Intra-groupes	758,328	70	10,833		
	Total	807,836	72			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	30,636	2	15,318	,197	,822
	Intra-groupes	5208,450	67	77,738		
	Total	5239,086	69			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	672,384	2	336,192	2,238	,115
	Intra-groupes	9914,688	66	150,223		
	Total	10587,072	68			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	1027,471	2	513,735	1,303	,279
	Intra-groupes	26030,471	66	394,401		
	Total	27057,942	68			

Formation générale / à la demande du salarié

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	3,650	2	1,825	,159	,853
	Intra-groupes	804,185	70	11,488		
	Total	807,836	72			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	279,814	2	139,907	1,890	,159
	Intra-groupes	4959,271	67	74,019		
	Total	5239,086	69			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	368,284	2	184,142	1,189	,311
	Intra-groupes	10218,788	66	154,830		
	Total	10587,072	68			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	1231,540	2	615,770	1,574	,215
	Intra-groupes	25826,402	66	391,309		
	Total	27057,942	68			

Formation métier / aspect temporel

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	72,139	3	24,046	2,346	,082
	Intra-groupes	625,246	61	10,250		
	Total	697,385	64			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	94,101	3	31,367	,458	,713
	Intra-groupes	3975,593	58	68,545		
	Total	4069,694	61			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	393,157	3	131,052	,932	,431
	Intra-groupes	8155,037	58	140,604		
	Total	8548,194	61			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	819,167	3	273,056	,773	,514
	Intra-groupes	20476,333	58	353,040		
	Total	21295,500	61			

Formation métier / aspect individuel

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	7,918	2	3,959	,360	,699
	Intra-groupes	692,037	63	10,985		
	Total	699,955	65			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	57,825	2	28,913	,416	,662
	Intra-groupes	4174,492	60	69,575		
	Total	4232,317	62			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	291,216	2	145,608	1,058	,354
	Intra-groupes	8259,641	60	137,661		
	Total	8550,857	62			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	594,802	2	297,401	,853	,431
	Intra-groupes	20907,610	60	348,460		
	Total	21502,413	62			

Formation métier / interne

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	64,708	2	32,354	3,209	,047
	Intra-groupes	635,246	63	10,083		
	Total	699,955	65			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	88,217	2	44,109	,639	,532
	Intra-groupes	4144,100	60	69,068		
	Total	4232,317	62			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	1059,374	2	529,687	4,242	,019
	Intra-groupes	7491,483	60	124,858		
	Total	8550,857	62			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	1637,429	2	818,715	2,473	,093
	Intra-groupes	19864,983	60	331,083		
	Total	21502,413	62			

Formation métier / méthodes pédagogiques

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	63,552	2	31,776	3,146	,050
	Intra-groupes	636,403	63	10,102		
	Total	699,955	65			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	103,197	2	51,599	,750	,477
	Intra-groupes	4129,120	60	68,819		
	Total	4232,317	62			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	322,177	2	161,089	1,175	,316
	Intra-groupes	8228,680	60	137,145		
	Total	8550,857	62			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	785,733	2	392,866	1,138	,327
	Intra-groupes	20716,680	60	345,278		
	Total	21502,413	62			

Formation découverte de l'entreprise / aspect temporel

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	61,520	3	20,507	1,956	,131
	Intra-groupes	587,213	56	10,486		
	Total	648,733	59			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	447,099	3	149,033	2,068	,115
	Intra-groupes	3890,780	54	72,051		
	Total	4337,879	57			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	1036,396	3	345,465	2,301	,088
	Intra-groupes	7957,078	53	150,134		
	Total	8993,474	56			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	2806,577	3	935,526	2,495	,070
	Intra-groupes	19873,669	53	374,975		
	Total	22680,246	56			

Formation découverte de l'entreprise / aspect formel

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	41,933	2	20,967	1,970	,149
	Intra-groupes	606,800	57	10,646		
	Total	648,733	59			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	1,554	2	,777	,010	,990
	Intra-groupes	4336,326	55	78,842		
	Total	4337,879	57			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	268,374	2	134,187	,830	,441
	Intra-groupes	8725,099	54	161,576		
	Total	8993,474	56			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	286,379	2	143,189	,345	,710
	Intra-groupes	22393,867	54	414,701		
	Total	22680,246	56			

Formation découverte de l'entreprise / méthodes pédagogiques

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	54,497	2	27,249	2,614	,082
	Intra-groupes	594,236	57	10,425		
	Total	648,733	59			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	144,166	2	72,083	,945	,395
	Intra-groupes	4193,714	55	76,249		
	Total	4337,879	57			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	1027,748	2	513,874	3,484	,038
	Intra-groupes	7965,725	54	147,513		
	Total	8993,474	56			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	2062,927	2	1031,464	2,702	,076
	Intra-groupes	20617,318	54	381,802		
	Total	22680,246	56			

Annexe A.6.4 : Effets des pratiques d'évaluation sur le DEC, le SOC APP, le SOC INTER et la SO : Résultats obtenus par ANOVA

Evaluation / type d'acteurs

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	2,765	3	,922	,082	,970
	Intra-groupes	707,653	63	11,233		
	Total	710,418	66			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	132,189	3	44,063	,542	,656
	Intra-groupes	4880,295	60	81,338		
	Total	5012,484	63			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	745,921	3	248,640	1,595	,200
	Intra-groupes	9199,063	59	155,916		
	Total	9944,984	62			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	1360,882	3	453,627	1,101	,356
	Intra-groupes	24300,833	59	411,879		
	Total	25661,714	62			

Evaluation / spécifique à l'intégration

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	2,484	2	1,242	,112	,894
	Intra-groupes	707,933	64	11,061		
	Total	710,418	66			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	138,529	2	69,265	,867	,425
	Intra-groupes	4873,955	61	79,901		
	Total	5012,484	63			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	239,138	2	119,569	,739	,482
	Intra-groupes	9705,846	60	161,764		
	Total	9944,984	62			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	709,814	2	354,907	,853	,431
	Intra-groupes	24951,901	60	415,865		
	Total	25661,714	62			

Evaluation / nature

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	10,605	2	5,303	,485	,618
	Intra-groupes	699,813	64	10,935		
	Total	710,418	66			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	72,123	2	36,061	,445	,643
	Intra-groupes	4940,362	61	80,990		
	Total	5012,484	63			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	144,461	2	72,230	,442	,645
	Intra-groupes	9800,523	60	163,342		
	Total	9944,984	62			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	382,312	2	191,156	,454	,637
	Intra-groupes	25279,402	60	421,323		
	Total	25661,714	62			

Evaluation / nombre d'entretien la première année

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TotDEC	Inter-groupes	17,859	7	2,551	,217	,980
	Intra-groupes	692,559	59	11,738		
	Total	710,418	66			
TOTSOCAPP	Inter-groupes	457,508	7	65,358	,804	,588
	Intra-groupes	4554,976	56	81,339		
	Total	5012,484	63			
TOTSOCINTER	Inter-groupes	370,997	7	53,000	,304	,949
	Intra-groupes	9573,987	55	174,072		
	Total	9944,984	62			
TotSOCIAORGA	Inter-groupes	1514,380	7	216,340	,493	,836
	Intra-groupes	24147,334	55	439,042		
	Total	25661,714	62			

Annexe A.6.5 : Effets des pratiques d'accueil sur le DEC, le SOC APP, le SOC INTER et la SO : Résultats obtenus par le test T de Student

Accueil physique / aspect formel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,468	,496	,442	72	,660	,37667	,85135	-1,32047	2,07381
	Hypothèse de variances inégales			,420	39,930	,677	,37667	,89750	-1,43734	2,19068
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,418	,520	-,630	69	,531	-1,394022	2,213921	-5,810673	3,022630
	Hypothèse de variances inégales			-,595	37,857	,555	-1,394022	2,342529	-6,136811	3,348768
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,432	,513	-,281	68	,780	-,892692	3,179489	-7,237264	5,451880
	Hypothèse de variances inégales			-,267	38,641	,791	-,892692	3,341167	-7,652849	5,867465
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,844	,362	-,430	68	,668	-2,18964	5,08633	-12,33925	7,95997
	Hypothèse de variances inégales			-,404	37,412	,688	-2,18964	5,41728	-13,16202	8,78274

Accueil physique / aspect individuel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,184	,669	,189	72	,850	,25800	1,36331	-2,45972	2,97571
	Hypothèse de variances inégales			,159	6,843	,878	,25800	1,62411	-3,60034	4,11633
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	4,790	,032	,680	69	,499	2,361607	3,473779	-4,568392	9,291606
	Hypothèse de variances inégales			1,309	15,705	,209	2,361607	1,804235	-1,469057	6,192271
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,221	,640	,784	68	,436	4,166667	5,313755	-6,436767	14,770100
	Hypothèse de variances inégales			,856	6,216	,424	4,166667	4,866430	-7,641274	15,974608
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	1,638	,205	,909	68	,367	7,71875	8,49418	-9,23113	24,66863
	Hypothèse de variances inégales			1,388	7,964	,203	7,71875	5,56267	-5,11894	20,55644

Accueil physique / type d'acteurs

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	3,043	,087	1,421	49	,162	1,40000	,98522	-,57987	3,37987
	Hypothèse de variances inégales			1,215	19,622	,239	1,40000	1,15181	-1,00560	3,80560
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,123	,728	,682	47	,498	1,992157	2,919244	-3,880604	7,864918
	Hypothèse de variances inégales			,716	30,170	,479	1,992157	2,781521	-3,687127	7,671441
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,067	,796	1,880	46	,066	7,869748	4,185630	-,555488	16,294984
	Hypothèse de variances inégales			1,991	27,661	,056	7,869748	3,951933	-,229897	15,969393
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,036	,851	1,526	46	,134	10,35714	6,78888	-3,30816	24,02245
	Hypothèse de variances inégales			1,609	27,403	,119	10,35714	6,43525	-2,83780	23,55209

Accueil physique / spécifique à l'intégration

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	1,083	,302	,017	71	,987	,02647	1,56298	-3,09002	3,14296
	Hypothèse de variances inégales			,012	4,280	,991	,02647	2,17193	-5,85114	5,90408
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	1,516	,222	-,076	68	,940	-,307692	4,073450	-8,436136	7,820751
	Hypothèse de variances inégales			-,048	4,214	,964	-,307692	6,428509	-17,803655	17,188270
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,249	,619	,714	67	,478	4,150000	5,815079	-7,456947	15,756947
	Hypothèse de variances inégales			,622	4,467	,564	4,150000	6,675090	-13,643598	21,943598
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	1,037	,312	,421	67	,675	3,92188	9,31936	-14,67966	22,52341
	Hypothèse de variances inégales			,302	4,293	,777	3,92188	13,00321	-31,22877	39,07252

Evénement de bienvenue / présence

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	8,576	,005	-1,457	72	,149	-1,14799	,78779	-2,71842	,42245
	Hypothèse de variances inégales			-1,422	55,654	,161	-1,14799	,80717	-2,76516	,46919
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,514	,476	-,259	69	,796	-,539872	2,082239	-4,693826	3,614081
	Hypothèse de variances inégales			-,261	68,694	,795	-,539872	2,070915	-4,671563	3,591818
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	1,868	,176	,316	68	,753	,945724	2,997349	-5,035393	6,926841
	Hypothèse de variances inégales			,325	66,225	,746	,945724	2,912577	-4,869054	6,760502
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,923	,340	,050	68	,960	,24013	4,80213	-9,34236	9,82262
	Hypothèse de variances inégales			,051	67,845	,960	,24013	4,71154	-9,16198	9,64224

Evénement de bienvenue / aspect formel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	2,142	,152	-1,032	36	,309	-1,25455	1,21559	-3,71988	1,21079
	Hypothèse de variances inégales			-,671	4,380	,536	-1,25455	1,86962	-6,27261	3,76352
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,637	,430	-,649	35	,520	-2,887500	4,445945	-11,913248	6,138248
	Hypothèse de variances inégales			-,766	6,138	,472	-2,887500	3,771625	-12,066339	6,291339
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,139	,712	-1,118	35	,271	-7,693750	6,883741	-21,668487	6,280987
	Hypothèse de variances inégales			-1,197	5,618	,279	-7,693750	6,425648	-23,679435	8,291935
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,143	,708	-,992	35	,328	-10,58125	10,66910	-32,24067	11,07817
	Hypothèse de variances inégales			-1,115	5,861	,308	-10,58125	9,48749	-33,93005	12,76755

Evénement de bienvenue / aspect individuel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,058	,811	-2,331	37	,025	-3,38889	1,45380	-6,33456	-,44321
	Hypothèse de variances inégales			-2,671	2,481	,093	-3,38889	1,26864	-7,94858	1,17080
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	3,569	,067	-,880	36	,385	-4,809524	5,463205	-15,889418	6,270370
	Hypothèse de variances inégales			-2,244	8,763	,052	-4,809524	2,143685	-9,678961	,059913
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	2,966	,094	-1,343	36	,188	-11,352381	8,452105	-28,494045	5,789283
	Hypothèse de variances inégales			-4,371	33,707	,000	-11,352381	2,597203	-16,632224	-6,072538
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	2,830	,101	-1,236	36	,224	-16,16190	13,07425	-42,67772	10,35391
	Hypothèse de variances inégales			-3,840	26,324	,001	-16,16190	4,20902	-24,80848	-7,51533

Evénement de bienvenue / spécifique à l'intégration

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	2,142	,152	1,032	36	,309	1,25455	1,21559	-1,21079	3,71988
	Hypothèse de variances inégales			,671	4,380	,536	1,25455	1,86962	-3,76352	6,27261
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	1,663	,206	,025	35	,980	,112500	4,472615	-8,967390	9,192390
	Hypothèse de variances inégales			,034	7,369	,974	,112500	3,276283	-7,556808	7,781808
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,052	,820	,473	35	,639	3,300000	6,983266	-10,876783	17,476783
	Hypothèse de variances inégales			,453	5,183	,669	3,300000	7,282995	-15,224776	21,824776
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,014	,906	,316	35	,754	3,41250	10,80259	-18,51791	25,34291
	Hypothèse de variances inégales			,341	5,653	,745	3,41250	10,00848	-21,44610	28,27110

Présentation des autres membres / présence

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,004	,952	-,908	72	,367	-2,22222	2,44701	-7,10024	2,65579
	Hypothèse de variances inégales			-,878	1,052	,535	-2,22222	2,53213	-30,84708	26,40263
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	.	.	,694	69	,490	6,100000	8,786793	-11,429171	23,629171
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	6,100000	.	.	.
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	.	.	,513	68	,610	6,449275	12,567762	-18,629304	31,527855
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	6,449275	.	.	.
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	.	.	,628	68	,532	12,62319	20,10148	-27,48869	52,73507
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	12,62319	.	.	.

Présentation des autres membres / aspect formel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,005	,944	1,849	70	,069	1,53532	,83053	-,12112	3,19176
	Hypothèse de variances inégales			1,850	49,214	,070	1,53532	,82971	-,13187	3,20251
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,731	,396	1,426	68	,159	3,080000	2,160213	-1,230638	7,390638
	Hypothèse de variances inégales			1,385	45,667	,173	3,080000	2,223255	-1,396062	7,556062
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,211	,647	1,969	67	,053	6,083333	3,089195	-,082725	12,249392
	Hypothèse de variances inégales			1,945	45,465	,058	6,083333	3,127510	-,214017	12,380684
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,273	,603	1,911	67	,060	9,45833	4,94887	-,41966	19,33632
	Hypothèse de variances inégales			1,871	44,315	,068	9,45833	5,05610	-,72951	19,64618

Présentation des autres membres / aspect individuel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,409	,525	-1,542	70	,128	-3,07246	1,99291	-7,04720	,90227
	Hypothèse de variances inégales			-2,203	2,395	,137	-3,07246	1,39494	-8,21814	2,07321
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	1,895	,173	-,154	68	,878	-,800995	5,185553	-11,148606	9,546616
	Hypothèse de variances inégales			-,311	2,957	,776	-,800995	2,573792	-9,060321	7,458331
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	2,777	,100	-,051	67	,959	-,462687	9,020158	-18,466998	17,541625
	Hypothèse de variances inégales			-,299	66,000	,766	-,462687	1,547284	-3,551939	2,626566
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	2,472	,121	,063	67	,950	,90299	14,42713	-27,89370	29,69967
	Hypothèse de variances inégales			,312	12,452	,760	,90299	2,89370	-5,37653	7,18250

Présentation des autres membres / spécifique à l'intégration

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	1,635	,205	1,580	70	,119	2,00000	1,26615	-,52525	4,52525
	Hypothèse de variances inégales			1,296	8,092	,231	2,00000	1,54319	-1,55161	5,55161
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,415	,522	,505	68	,615	1,665323	3,295449	-4,910643	8,241288
	Hypothèse de variances inégales			,459	8,473	,658	1,665323	3,628843	-6,622136	9,952781
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,032	,859	,739	67	,463	3,477459	4,707647	-5,919043	12,873961
	Hypothèse de variances inégales			,666	8,470	,523	3,477459	5,219041	-8,442445	15,397363
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,136	,714	,694	67	,490	5,22951	7,53319	-9,80680	20,26582
	Hypothèse de variances inégales			,606	8,344	,561	5,22951	8,63440	-14,53936	24,99838

Livret d'intégration / présence

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,040	,841	,292	72	,771	,23831	,81701	-1,39037	1,86699
	Hypothèse de variances inégales			,298	63,829	,767	,23831	,80068	-1,36131	1,83794
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	1,536	,219	-1,274	69	,207	-2,676910	2,101505	-6,869297	1,515477
	Hypothèse de variances inégales			-1,328	65,251	,189	-2,676910	2,015318	-6,701484	1,347663
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	3,926	,052	-1,043	68	,301	-3,154762	3,026041	-9,193132	2,883609
	Hypothèse de variances inégales			-1,146	67,465	,256	-3,154762	2,752712	-8,648502	2,338978
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	4,049	,048	-1,238	68	,220	-5,97619	4,82912	-15,61256	3,66018
	Hypothèse de variances inégales			-1,342	67,992	,184	-5,97619	4,45319	-14,86240	2,91002

Livret d'intégration / aspect formel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	.	.	1,436	27	,162	4,64286	3,23269	-1,99008	11,27579
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	4,64286	.	.	.
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	.	.	,581	26	,566	4,555556	7,839075	-11,557893	20,669004
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	4,555556	.	.	.
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	.	.	,518	26	,609	4,629630	8,941110	-13,749084	23,008344
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	4,629630	.	.	.
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	.	.	,604	26	,551	9,18519	15,20206	-22,06310	40,43347
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	9,18519	.	.	.

Livret d'intégration / aspect individuel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,144	,708	1,451	27	,158	2,80769	1,93546	-1,16355	6,77894
	Hypothèse de variances inégales			1,699	2,732	,197	2,80769	1,65237	-2,75496	8,37034
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,000	,995	-,570	26	,574	-2,680000	4,704625	-12,350495	6,990495
	Hypothèse de variances inégales			-,563	2,490	,620	-2,680000	4,764354	-19,761657	14,401657
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,211	,650	-,374	26	,711	-2,013333	5,377779	-13,067516	9,040850
	Hypothèse de variances inégales			-,386	2,547	,730	-2,013333	5,217935	-20,422948	16,396281
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,001	,978	-,514	26	,612	-4,69333	9,13881	-23,47843	14,09177
	Hypothèse de variances inégales			-,485	2,437	,668	-4,69333	9,67595	-39,93024	30,54358

Visite des locaux / présence

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,018	,895	-,514	72	,609	-1,03756	2,01979	-5,06393	2,98881
	Hypothèse de variances inégales			-,546	2,197	,635	-1,03756	1,90010	-8,54858	6,47346
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	2,059	,156	,815	69	,418	4,191176	5,140361	-6,063563	14,445916
	Hypothèse de variances inégales			1,848	3,300	,153	4,191176	2,268157	-2,669488	11,051840
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	2,174	,145	,954	68	,344	6,990050	7,328889	-7,634520	21,614620
	Hypothèse de variances inégales			2,747	4,915	,041	6,990050	2,545046	,413776	13,566324
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	2,010	,161	,960	68	,341	11,25871	11,73247	-12,15306	34,67048
	Hypothèse de variances inégales			2,467	3,956	,070	11,25871	4,56463	-1,47086	23,98827

Visite des locaux / aspect formel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,079	,780	1,060	69	,293	,87317	,82398	-,77063	2,51697
	Hypothèse de variances inégales			1,056	61,942	,295	,87317	,82650	-,77901	2,52535
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,235	,629	,574	66	,568	1,253571	2,184741	-3,108404	5,615547
	Hypothèse de variances inégales			,587	62,548	,559	1,253571	2,135066	-3,013622	5,520764
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,243	,623	1,075	65	,286	3,366667	3,132376	-2,889120	9,622453
	Hypothèse de variances inégales			1,096	59,613	,277	3,366667	3,070464	-2,775997	9,509330
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,641	,426	,964	65	,339	4,83981	5,02067	-5,18716	14,86679
	Hypothèse de variances inégales			,986	60,096	,328	4,83981	4,90732	-4,97596	14,65559

Visite des locaux / aspect individuel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,551	,460	-1,287	69	,202	-2,03939	1,58478	-5,20094	1,12216
	Hypothèse de variances inégales			-1,829	5,489	,122	-2,03939	1,11481	-4,83005	,75127
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	3,252	,076	,002	66	,998	,009524	4,129849	-8,235985	8,255033
	Hypothèse de variances inégales			,005	7,975	,997	,009524	2,111616	-4,862502	4,881550
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	2,360	,129	-,596	65	,553	-3,888889	6,524196	-16,918608	9,140830
	Hypothèse de variances inégales			-1,349	6,389	,223	-3,888889	2,883300	-10,841125	3,063347
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	2,844	,097	-,247	65	,806	-2,57937	10,46292	-23,47525	18,31652
	Hypothèse de variances inégales			-,583	6,966	,578	-2,57937	4,42298	-13,04832	7,88959

Visite des locaux / spécifique à l'intégration

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,394	,532	1,078	69	,285	1,90299	1,76474	-1,61757	5,42354
	Hypothèse de variances inégales			,830	3,203	,464	1,90299	2,29194	-5,13584	8,94181
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,506	,479	1,038	66	,303	4,718750	4,544125	-4,353889	13,791389
	Hypothèse de variances inégales			1,207	3,547	,302	4,718750	3,910644	-6,708665	16,146165
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	1,662	,202	1,387	65	,170	8,940476	6,447331	-3,935733	21,816685
	Hypothèse de variances inégales			2,549	4,780	,054	8,940476	3,507283	-,201803	18,082755
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	1,143	,289	1,331	65	,188	13,74603	10,32802	-6,88045	34,37251
	Hypothèse de variances inégales			1,906	3,920	,131	13,74603	7,21364	-6,44454	33,93660

Visite des sites de l'entreprise / présence

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,050	,824	-1,658	71	,102	-1,39966	,84422	-3,08299	,28367
	Hypothèse de variances inégales			-1,658	45,813	,104	-1,39966	,84402	-3,09878	,29946
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,400	,529	-,963	68	,339	-2,117754	2,198065	-6,503925	2,268417
	Hypothèse de variances inégales			-1,006	52,734	,319	-2,117754	2,104309	-6,338960	2,103453
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,984	,325	-,875	67	,385	-2,782609	3,181793	-9,133493	3,568276
	Hypothèse de variances inégales			-,887	45,774	,380	-2,782609	3,137874	-9,099662	3,534445
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	1,072	,304	-,931	67	,355	-4,73913	5,09061	-14,90003	5,42176
	Hypothèse de variances inégales			-,967	48,767	,339	-4,73913	4,90324	-14,59376	5,11550

Visite des sites de l'entreprise / aspect formel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,070	,794	2,429	21	,024	3,17424	1,30682	,45655	5,89193
	Hypothèse de variances inégales			2,411	19,735	,026	3,17424	1,31658	,42553	5,92295
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	2,034	,169	-,102	21	,920	-,348485	3,409835	-7,439624	6,742655
	Hypothèse de variances inégales			-,100	17,097	,921	-,348485	3,471562	-7,669684	6,972714
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	6,989	,016	1,580	20	,130	8,033333	5,084981	-2,573750	18,640417
	Hypothèse de variances inégales			1,456	10,210	,175	8,033333	5,518024	-4,227338	20,294004
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	5,356	,031	,998	20	,330	8,06667	8,08591	-8,80024	24,93357
	Hypothèse de variances inégales			,932	11,494	,371	8,06667	8,65917	-10,89262	27,02596

Visite des sites de l'entreprise / aspect temporel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,033	,859	-2,126	21	,046	-3,24510	1,52628	-6,41918	-,07102
	Hypothèse de variances inégales			-1,850	7,124	,106	-3,24510	1,75392	-7,37793	,88773
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,162	,692	-2,698	21	,013	-9,019608	3,343679	-15,973168	-2,066047
	Hypothèse de variances inégales			-2,446	7,534	,042	-9,019608	3,687139	-17,614482	-,424733
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	38,879	,000	-3,598	20	,002	-17,964706	4,992282	-28,378424	-7,550988
	Hypothèse de variances inégales			-2,066	4,179	,105	-17,964706	8,693883	-41,699840	5,770428
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	6,974	,016	-3,944	20	,001	-29,11765	7,38276	-44,51782	-13,71747
	Hypothèse de variances inégales			-2,618	4,482	,053	-29,11765	11,12188	-58,72949	,49420

Visite des sites de l'entreprise / aspect individuel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,781	,387	-,949	21	,353	-1,44167	1,51901	-4,60061	1,71728
	Hypothèse de variances inégales			-1,058	19,156	,303	-1,44167	1,36271	-4,29228	1,40895
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,442	,513	-1,044	21	,308	-3,641667	3,487767	-10,894876	3,611542
	Hypothèse de variances inégales			-,947	11,112	,364	-3,641667	3,844269	-12,092439	4,809105
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,452	,509	-1,027	20	,317	-5,589286	5,440511	-16,937992	5,759420
	Hypothèse de variances inégales			-,908	10,305	,384	-5,589286	6,152906	-19,244071	8,065500
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,432	,519	-1,084	20	,291	-9,03571	8,33401	-26,42016	8,34873
	Hypothèse de variances inégales			-,962	10,388	,358	-9,03571	9,39685	-29,86775	11,79632

Visite des sites de l'entreprise / spécifique à l'intégration

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,031	,863	2,120	21	,046	3,08929	1,45732	,05863	6,11994
	Hypothèse de variances inégales			2,069	10,911	,063	3,08929	1,49312	-,20032	6,37889
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	1,254	,275	,963	21	,346	3,491071	3,623489	-4,044387	11,026529
	Hypothèse de variances inégales			1,134	17,240	,272	3,491071	3,078645	-2,997408	9,979551
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	1,945	,178	1,173	20	,254	6,542857	5,576569	-5,089662	18,175376
	Hypothèse de variances inégales			1,605	18,861	,125	6,542857	4,077748	-1,996234	15,081949
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	1,522	,232	1,213	20	,239	10,37143	8,54764	-7,45864	28,20149
	Hypothèse de variances inégales			1,565	19,998	,133	10,37143	6,62642	-3,45112	24,19398

Annexe A.6.6 : Effets des pratiques d'accompagnement sur le DEC, le SOC APP, le SOC INTER et la SO : Résultats obtenus par le test T de Student

Accompagnement général / présence

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,026	,871	-1,509	72	,136	-2,17157	1,43947	-5,04109	,69796
	Hypothèse de variances inégales			-1,418	5,790	,208	-2,17157	1,53101	-5,95103	1,60789
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,569	,453	-1,481	69	,143	-5,446154	3,677598	-12,782761	1,890453
	Hypothèse de variances inégales			-1,280	5,672	,250	-5,446154	4,255541	-16,006743	5,114435
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,147	,702	-,612	68	,543	-3,255208	5,323108	-13,877305	7,366888
	Hypothèse de variances inégales			-,663	6,195	,531	-3,255208	4,909675	-15,177668	8,667251
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,000	,983	-1,018	68	,312	-8,63021	8,48127	-25,55433	8,29391
	Hypothèse de variances inégales			-1,012	5,965	,351	-8,63021	8,52474	-29,51920	12,25878

Accompagnement général / spécifique à l'intégration

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	2,408	,130	3,031	35	,005	3,66667	1,20964	1,21097	6,12236
	Hypothèse de variances inégales			2,529	7,656	,037	3,66667	1,44969	,29736	7,03597
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	2,224	,145	,855	34	,398	3,325123	3,886810	-4,573826	11,224072
	Hypothèse de variances inégales			1,110	13,874	,286	3,325123	2,996543	-3,107317	9,757563
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	2,816	,103	,128	33	,899	,714286	5,593419	-10,665610	12,094182
	Hypothèse de variances inégales			,220	30,613	,827	,714286	3,244392	-5,906091	7,334663
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	2,399	,131	,426	33	,673	3,85714	9,05388	-14,56312	22,27741
	Hypothèse de variances inégales			,655	22,393	,519	3,85714	5,89005	-8,34567	16,05995

Soutien salariés / présence

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	1,195	,278	-2,514	66	,014	-3,47849	1,38343	-6,24061	-,71638
	Hypothèse de variances inégales			-2,154	5,688	,077	-3,47849	1,61486	-7,48298	,52599
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,676	,414	-1,095	63	,277	-3,980226	3,633486	-11,241168	3,280716
	Hypothèse de variances inégales			-1,316	6,701	,231	-3,980226	3,024725	-11,197819	3,237367
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	2,604	,112	-,289	62	,773	-1,568966	5,421014	-12,405418	9,267487
	Hypothèse de variances inégales			-,598	14,682	,559	-1,568966	2,622569	-7,169389	4,031458
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	1,430	,236	-,640	62	,524	-5,47701	8,55513	-22,57847	11,62444
	Hypothèse de variances inégales			-1,019	8,834	,335	-5,47701	5,37694	-17,67548	6,72146

Travail en binôme/ présence

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	1,210	,275	,814	65	,419	,66786	,82089	-,97156	2,30728
	Hypothèse de variances inégales			,821	64,162	,415	,66786	,81332	-,95686	2,29257
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,060	,807	-,149	62	,882	-,321569	2,160915	-4,641176	3,998039
	Hypothèse de variances inégales			-,148	59,245	,883	-,321569	2,173165	-4,669685	4,026547
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,573	,452	-,022	61	,983	-,069980	3,206742	-6,482258	6,342298
	Hypothèse de variances inégales			-,022	60,825	,982	-,069980	3,152242	-6,373644	6,233685
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,424	,517	-,109	61	,914	-,55477	5,08812	-10,72909	9,61956
	Hypothèse de variances inégales			-,110	60,810	,913	-,55477	5,04504	-10,64358	9,53405

Travail en binôme / aspect formel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,303	,585	,515	34	,610	,71538	1,38797	-2,10531	3,53608
	Hypothèse de variances inégales			,547	18,542	,591	,71538	1,30874	-2,02843	3,45919
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	10,974	,002	-,272	33	,787	-,840000	3,086385	-7,119297	5,439297
	Hypothèse de variances inégales			-,216	11,379	,833	-,840000	3,897298	-9,383127	7,703127
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	7,787	,009	-,919	33	,365	-4,740000	5,157626	-15,233268	5,753268
	Hypothèse de variances inégales			-,677	10,472	,513	-4,740000	7,005652	-20,254793	10,774793
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	11,957	,002	-,710	33	,482	-5,58000	7,85428	-21,55965	10,39965
	Hypothèse de variances inégales			-,528	10,568	,609	-5,58000	10,57647	-28,97527	17,81527

Travail en binôme / spécifique à l'intégration

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,220	,642	1,721	34	,094	3,72727	2,16572	-,67399	8,12854
	Hypothèse de variances inégales			1,372	2,220	,292	3,72727	2,71579	-6,91562	14,37017
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	2,184	,149	-,722	33	,475	-3,572917	4,947275	-13,638224	6,492391
	Hypothèse de variances inégales			-,440	2,117	,701	-3,572917	8,121366	-36,733739	29,587906
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	7,135	,012	-,753	33	,457	-6,291667	8,357462	-23,295051	10,711717
	Hypothèse de variances inégales			-,374	2,068	,743	-6,291667	16,816722	-76,415307	63,831974
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	6,374	,017	-,779	33	,441	-9,86458	12,65538	-35,61214	15,88297
	Hypothèse de variances inégales			-,399	2,074	,727	-9,86458	24,72704	-112,71010	92,98094

Travail en binôme / aspect fixe

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	1,367	,250	,419	34	,678	,70000	1,67033	-2,69452	4,09452
	Hypothèse de variances inégales			,345	6,181	,741	,70000	2,02786	-4,22696	5,62696
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	1,423	,241	-,579	33	,567	-2,132184	3,685025	-9,629423	5,365055
	Hypothèse de variances inégales			-,441	5,944	,675	-2,132184	4,835257	-13,990891	9,726523
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	1,947	,172	-,371	33	,713	-2,316092	6,247850	-15,027439	10,395255
	Hypothèse de variances inégales			-,268	5,790	,798	-2,316092	8,645780	-23,659119	19,026935
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	2,436	,128	-,470	33	,641	-4,44828	9,45466	-23,68393	14,78738
	Hypothèse de variances inégales			-,336	5,756	,749	-4,44828	13,24960	-37,20439	28,30784

Parcours de rendez-vous / présence

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,616	,435	-1,134	66	,261	-1,02793	,90663	-2,83807	,78222
	Hypothèse de variances inégales			-1,273	42,530	,210	-1,02793	,80760	-2,65713	,60127
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,589	,446	-1,143	63	,257	-2,641876	2,310501	-7,259045	1,975292
	Hypothèse de variances inégales			-1,228	39,618	,227	-2,641876	2,151899	-6,992332	1,708579
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	1,651	,204	-,837	62	,406	-2,880702	3,441438	-9,760039	3,998636
	Hypothèse de variances inégales			-,933	44,061	,356	-2,880702	3,086040	-9,099963	3,338559
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,973	,328	-1,039	62	,303	-5,64094	5,42894	-16,49323	5,21136
	Hypothèse de variances inégales			-1,136	41,893	,263	-5,64094	4,96738	-15,66627	4,38440

Parcours de rendez-vous / aspect formel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	.	.	1,311	17	,207	3,61111	2,75543	-2,20234	9,42457
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	3,61111	.	.	.
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	.	.	,497	17	,626	3,888889	7,831514	-12,634161	20,411939
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	3,888889	.	.	.
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	.	.	,397	17	,696	4,277778	10,780127	-18,466303	27,021859
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	4,277778	.	.	.
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	.	.	,462	17	,650	8,16667	17,69102	-29,15812	45,49146
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	8,16667	.	.	.

Parcours de rendez-vous / aspect fixe

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	.	.	1,311	17	,207	3,61111	2,75543	-2,20234	9,42457
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	3,61111	.	.	.
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	.	.	,497	17	,626	3,888889	7,831514	-12,634161	20,411939
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	3,888889	.	.	.
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	.	.	,397	17	,696	4,277778	10,780127	-18,466303	27,021859
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	4,277778	.	.	.
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	.	.	,462	17	,650	8,16667	17,69102	-29,15812	45,49146
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	8,16667	.	.	.

Parrainage / présence

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,061	,806	,173	66	,863	,18042	1,04434	-1,90468	2,26551
	Hypothèse de variances inégales			,169	17,626	,868	,18042	1,07063	-2,07232	2,43316
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	1,012	,318	-1,429	63	,158	-3,847484	2,693214	-9,229442	1,534474
	Hypothèse de variances inégales			-1,777	22,339	,089	-3,847484	2,165005	-8,333480	,638512
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,752	,389	-,506	62	,615	-2,044872	4,042749	-10,126212	6,036469
	Hypothèse de variances inégales			-,581	19,749	,568	-2,044872	3,521256	-9,396065	5,306322
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,873	,354	-,942	62	,350	-5,99359	6,36459	-18,71623	6,72905
	Hypothèse de variances inégales			-1,132	21,286	,270	-5,99359	5,29472	-16,99555	5,00838

Parrainage / aspect formel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,076	,788	1,274	11	,229	2,61111	2,04899	-1,89869	7,12091
	Hypothèse de variances inégales			1,341	6,582	,224	2,61111	1,94682	-2,05237	7,27459
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	1,512	,247	-,507	10	,623	-2,000000	3,941367	-10,781913	6,781913
	Hypothèse de variances inégales			-,530	6,828	,613	-2,000000	3,775706	-10,973828	6,973828
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,481	,504	,547	10	,596	3,625000	6,623467	-11,133004	18,383004
	Hypothèse de variances inégales			,658	9,581	,526	3,625000	5,506287	-8,716824	15,966824
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,397	,543	,164	10	,873	1,62500	9,88299	-20,39567	23,64567
	Hypothèse de variances inégales			,187	8,533	,856	1,62500	8,69665	-18,21369	21,46369

Parrainage / aspect individuel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	.	.	-2,139	11	,056	-6,83333	3,19525	-13,86602	,19936
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	-6,83333	.	.	.
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	.	.	-,556	10	,591	-3,727273	6,705616	-18,668317	11,213771
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	-3,727273	.	.	.
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	.	.	-,424	10	,681	-4,818182	11,363273	-30,137131	20,500768
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	-4,818182	.	.	.
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	.	.	-,513	10	,619	-8,54545	16,66153	-45,66966	28,57875
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	-8,54545	.	.	.

Parrainage / aspect fixe

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	2,337	,155	,176	11	,864	,35714	2,02935	-4,10943	4,82372
	Hypothèse de variances inégales			,186	8,394	,857	,35714	1,91583	-4,02495	4,73924
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,035	,856	-2,547	10	,029	-7,571429	2,972527	-14,194632	-,948225
	Hypothèse de variances inégales			-2,507	8,260	,036	-7,571429	3,020227	-14,498163	-,644695
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,594	,459	-,891	10	,394	-5,514286	6,186331	-19,298291	8,269719
	Hypothèse de variances inégales			-,973	9,791	,354	-5,514286	5,665494	-18,174469	7,145897
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,244	,632	-1,538	10	,155	-13,08571	8,50995	-32,04707	5,87564
	Hypothèse de variances inégales			-1,610	9,870	,139	-13,08571	8,12889	-31,23027	5,05884

Annexe A.6.7 : Effets des pratiques de formation sur le DEC, le SOC APP, le SOC INTER et la SO : Résultats obtenus par le test T de Student

Formation générale / présence

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	.	.	1,905	72	,061	6,42466	3,37248	-,29826	13,14758
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	6,42466	.	.	.
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	.	.	,811	69	,420	7,114286	8,775732	-10,392821	24,621392
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	7,114286	.	.	.
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	.	.	,513	68	,610	6,449275	12,567762	-18,629304	31,527855
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	6,449275	.	.	.
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	.	.	,679	68	,500	13,63768	20,09173	-26,45475	53,73011
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	13,63768	.	.	.

Formation métier / présence

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	1,551	,217	,514	72	,609	,65909	1,28286	-1,89824	3,21642
	Hypothèse de variances inégales			,397	7,903	,702	,65909	1,66174	-3,18105	4,49923
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	1,420	,238	-1,839	69	,070	-5,900794	3,208359	-12,301294	,499707
	Hypothèse de variances inégales			-1,497	8,084	,172	-5,900794	3,941941	-14,974586	3,172999
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,666	,417	-2,018	68	,048	-9,761905	4,838116	-19,416214	-,107595
	Hypothèse de variances inégales			-1,597	6,768	,156	-9,761905	6,111663	-24,314815	4,791006
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,968	,329	-2,225	68	,029	-17,12698	7,69900	-32,49011	-1,76386
	Hypothèse de variances inégales			-1,729	6,732	,129	-17,12698	9,90679	-40,74322	6,48925

Formation métier / aspect formel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	2,826	,098	-,257	64	,798	-,60938	2,37350	-5,35098	4,13223
	Hypothèse de variances inégales			-1,463	63,000	,148	-,60938	,41644	-1,44156	,22281
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,982	,326	,406	61	,686	2,426230	5,977628	-9,526777	14,379236
	Hypothèse de variances inégales			,762	1,271	,562	2,426230	3,185646	-22,405652	27,258111
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,965	,330	,228	61	,820	1,942623	8,504418	-15,063012	18,948258
	Hypothèse de variances inégales			,509	1,415	,679	1,942623	3,818064	-23,057942	26,943188
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,861	,357	,324	61	,747	4,36885	13,48017	-22,58642	31,32412
	Hypothèse de variances inégales			,630	1,295	,621	4,36885	6,93482	-47,97005	56,70776

Formation métier / spécifique à l'intégration

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	1,743	,192	1,380	64	,172	1,43519	1,04007	-,64260	3,51297
	Hypothèse de variances inégales			1,226	14,569	,240	1,43519	1,17108	-1,06737	3,93774
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,744	,392	-1,057	61	,295	-2,799020	2,648369	-8,094760	2,496721
	Hypothèse de variances inégales			-1,238	20,615	,230	-2,799020	2,261268	-7,506939	1,908899
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,060	,808	-,395	61	,694	-1,500000	3,793837	-9,086247	6,086247
	Hypothèse de variances inégales			-,421	17,933	,678	-1,500000	3,559020	-8,979221	5,979221
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,630	,431	-,717	61	,476	-4,29902	5,99864	-16,29403	7,69600
	Hypothèse de variances inégales			-,814	19,625	,425	-4,29902	5,28234	-15,33129	6,73325

Formation découverte de l'entreprise / présence

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,139	,710	,451	71	,653	,46126	1,02191	-1,57638	2,49889
	Hypothèse de variances inégales			,409	17,779	,687	,46126	1,12679	-1,90814	2,83065
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,036	,850	1,191	68	,238	3,194332	2,681781	-2,157079	8,545743
	Hypothèse de variances inégales			1,230	18,556	,234	3,194332	2,598053	-2,252277	8,640941
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,549	,461	,630	67	,531	2,431319	3,860748	-5,274767	10,137404
	Hypothèse de variances inégales			,674	19,545	,508	2,431319	3,608232	-5,106560	9,969197
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,505	,480	,928	67	,357	5,72527	6,16685	-6,58382	18,03437
	Hypothèse de variances inégales			,976	19,100	,341	5,72527	5,86788	-6,55199	18,00254

Formation découverte de l'entreprise / aspect individuel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,018	,894	-1,537	57	,130	-1,92892	1,25509	-4,44219	,58435
	Hypothèse de variances inégales			-1,566	9,467	,150	-1,92892	1,23136	-4,69366	,83582
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,854	,359	-2,079	55	,042	-7,040000	3,385987	-13,825669	-,254331
	Hypothèse de variances inégales			-1,811	7,221	,112	-7,040000	3,886690	-16,173810	2,093810
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,860	,358	-1,550	54	,127	-7,857143	5,068497	-18,018868	2,304583
	Hypothèse de variances inégales			-1,207	6,911	,267	-7,857143	6,511829	-23,295396	7,581110
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	1,217	,275	-1,867	54	,067	-14,79592	7,92590	-30,68639	1,09455
	Hypothèse de variances inégales			-1,484	6,966	,182	-14,79592	9,97222	-38,39990	8,80806

Formation découverte de l'entreprise / spécifique à l'intégration

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	1,879	,176	-2,901	57	,005	-2,85452	,98405	-4,82504	-,88399
	Hypothèse de variances inégales			-2,554	16,567	,021	-2,85452	1,11745	-5,21684	-,49219
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,022	,882	-,426	55	,672	-1,216667	2,856681	-6,941584	4,508251
	Hypothèse de variances inégales			-,444	18,380	,662	-1,216667	2,738516	-6,961569	4,528236
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,387	,537	-1,924	54	,060	-7,810606	4,059549	-15,949512	,328300
	Hypothèse de variances inégales			-2,231	22,187	,036	-7,810606	3,500695	-15,067061	-,554151
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,309	,580	-1,363	54	,178	-8,90909	6,53539	-22,01175	4,19357
	Hypothèse de variances inégales			-1,525	20,777	,142	-8,90909	5,84219	-21,06653	3,24834

Formation découverte de l'entreprise / interne

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	.	.	,214	54	,831	,72727	3,39949	-6,08830	7,54284
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	,72727	.	.	.
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	.	.	-,792	52	,432	-7,075472	8,936311	-25,007492	10,856548
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	-7,075472	.	.	.
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	.	.	-,557	51	,580	-7,326923	13,155160	-33,737009	19,083163
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	-7,326923	.	.	.
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	.	.	-,700	51	,487	-14,51923	20,73777	-56,15204	27,11358
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	-14,51923	.	.	.

Formation découverte de l'entreprise / à la demande du salarié

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,088	,767	,586	58	,560	1,15789	1,97521	-2,79592	5,11171
	Hypothèse de variances inégales			,637	2,260	,583	1,15789	1,81860	-5,86482	8,18061
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,189	,665	-,475	56	,637	-3,000000	6,320886	-15,662257	9,662257
	Hypothèse de variances inégales			-,350	1,038	,784	-3,000000	8,579385	-103,045217	97,045217
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	.	.	-,017	55	,987	-,214286	12,901040	-26,068547	25,639976
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	-,214286	.	.	.
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	.	.	-,573	55	,569	-11,71429	20,42638	-52,64966	29,22109
	Hypothèse de variances inégales			.	.	.	-11,71429	.	.	.

Annexe A.6.8 : Effets des pratiques d'évaluation sur le DEC, le SOC APP, le SOC INTER et la SO : Résultats obtenus par le test T de Student

Evaluation / présence

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	1,758	,189	-,189	72	,850	-,25800	1,36331	-2,97571	2,45972
	Hypothèse de variances inégales			-,139	6,601	,894	-,25800	1,85461	-4,69777	4,18178
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,910	,343	,735	69	,465	2,551339	3,471834	-4,374780	9,477458
	Hypothèse de variances inégales			,975	8,915	,355	2,551339	2,616986	-3,377339	8,480018
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	1,819	,182	1,573	68	,120	7,698413	4,892566	-2,064551	17,461377
	Hypothèse de variances inégales			2,444	10,735	,033	7,698413	3,149639	,745141	14,651684
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	1,844	,179	1,312	68	,194	10,33333	7,87516	-5,38130	26,04797
	Hypothèse de variances inégales			1,947	10,116	,080	10,33333	5,30676	-1,47248	22,13915

Evaluation / aspect formel

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	,772	,383	1,066	62	,291	2,09290	1,96365	-1,83239	6,01818
	Hypothèse de variances inégales			,713	2,083	,547	2,09290	2,93554	-10,06892	14,25472
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	1,989	,164	-,558	59	,579	-2,982759	5,345532	-13,679143	7,713625
	Hypothèse de variances inégales			-,338	2,070	,766	-2,982759	8,811891	-39,702230	33,736713
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,566	,455	,298	58	,767	2,298246	7,724823	-13,164668	17,761160
	Hypothèse de variances inégales			,226	2,117	,841	2,298246	10,160460	-39,178040	43,774531
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	1,434	,236	-,048	58	,962	-,59649	12,36071	-25,33914	24,14616
	Hypothèse de variances inégales			-,032	2,084	,978	-,59649	18,87475	-78,75045	77,55747

Evaluation / contenu

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TotDEC	Hypothèse de variances égales	2,626	,110	-2,064	65	,043	-1,66952	,80903	-3,28526	-,05379
	Hypothèse de variances inégales			-1,898	38,742	,065	-1,66952	,87950	-3,44886	,10982
TOTSOCAPP	Hypothèse de variances égales	,231	,633	,090	62	,929	,211029	2,342267	-4,471096	4,893153
	Hypothèse de variances inégales			,092	48,213	,927	,211029	2,299942	-4,412787	4,834845
TOTSOCINTER	Hypothèse de variances égales	,062	,805	-1,176	61	,244	-3,925721	3,336814	-10,598093	2,746652
	Hypothèse de variances inégales			-1,229	48,673	,225	-3,925721	3,194718	-10,346840	2,495398
TotSOCIAORGA	Hypothèse de variances égales	,325	,571	-,732	61	,467	-3,94789	5,39695	-14,73976	6,84397
	Hypothèse de variances inégales			-,755	47,108	,454	-3,94789	5,22859	-14,46583	6,57005

ANNEXE B
- Étude 2 -

ANNEXE B.1 :

Présentation des modèles de Qualité de vie au travail

Composants issus du modèle de Dupuis et Martel (2009) / Modèles	**Walton (1975)**	**Taylor (1979)**	**Kohl et Schooler (1982)**	**Mirvis et Lawler (1984)**	**Turcotte (1988)**
I - Rémunération					
Revenu	Compensation adéquate et juste		Rémunération	Salaires équitables	
Avantages sociaux					
Sécurité du revenu	Sécurité de l'emploi	Sécurité de l'emploi	- Sécurité de l'emploi - Stabilité de l'emploi	Mêmes opportunités d'emploi	
II - Cheminement professionnel					
Possibilité d'avancement	Opportunités d'évolution			Mêmes opportunités d'emploi et possibilité d'évolution	- Cheminement professionnel - Programmes de formation - Possibilité de promotion
Mutation				Mêmes opportunités d'emploi	Possibilité de mutation
Perfectionnement et formation	Opportunités immédiate et adéquate de développer ses capacités personnelles			Mêmes opportunités d'emploi	
III - Horaire de travail					
Horaire de travail	Equilibre vie de travail / vie hors travail		Heures de travail		
Horaire variable	Equilibre vie de travail / vie hors travail		Heures de travail		
Absence pour raisons familiales	Equilibre vie de travail / vie hors travail				
IV - Climat avec les collègues					
Sentiment d'appartenance	Climat de travail et relations humaines		Sentiment d'appartenance à un groupe		- Satisfaction du besoin d'affiliation - Identification à l'entreprise
Climat de travail					

Relations avec les pairs au travail	- Intégration sociale auprès du collectif - Climat de travail et relations humaines	Reconnaissance sociale du travail			- Climat avec les collègues
Conflit de rôle		Activités extra-rôle			Structure organisationnelle
V - Climat avec les supérieurs					
Relations avec le supérieur	Climat de travail et relations humaines		Climat avec les supérieurs		- Climat avec les supérieurs
Relations avec mes employés	Climat de travail et relations humaines				
Relations avec l'employeur ou la direction	Climat de travail et relations humaines				- Climat avec les supérieurs - Nature du leadership
Commentaires et évaluation		Reconnaissance sociale du travail			Respect et considération
Communication de l'information					Système d'information
VI - Caractéristiques de l'environnement physique					
Lieu de travail	Evoluer dans un environnement de travail sain		Salubrité de l'environnement de travail	Environnement de travail sain	Caractéristiques de l'environnement : humidité, température, bruit, éclairage, odeurs, vibrations
Equipement et outillage	Conditions de travail favorisant la santé et la sécurité				
VII - Facteurs qui influencent l'appréciation des tâches					
Efficacité au travail	Conditions de travail favorisant la santé et la sécurité		- Charge de travail - Pression du temps		Niveau de planification
Temps pour les tâches					

Compétence et travail	Opportunités immédiate et adéquate d'utiliser ses capacités personnelles	Utilisation de ses compétences dans le travail			
Autonomie		- Pouvoir individuel	Niveau de responsabilité et de supervision		Autonomie reliée à la tâche
Diversité des tâches			Routine		
Charge émotive					
Exigences physiques	Conditions de travail favorisant la santé et la sécurité				
Participation aux décisions	Participer aux décisions qui les concernent	- Participation des employés au management - justice et équité			Participation aux prises de décision concernant la tâche
Clarté du rôle		Activités extra-rôle	Position dans la hiérarchie		Rôle inhérent à la tâche
VIII - Support offert à l'employé					
Prise en charge des absences			Bureaucratie		
Répartition de la tâche					
Facilités					
Relation avec le syndicat					
Ressources d'aide aux employés					
IX - Non présents dans ISQVT					

		Développement personnel Soutien social Justice et équité			Support social et émotif Possibilité de communiquer idéologie de l'organisation Complexité de la tâche

Composants issus du modèle de Dupuis et Martel (2009) / Modèles	**Elizur et Shye (1990) repris par Delmas & *al.* (2001)**	**Morin (2001)**	**Sirgy, Efraty, Siegel et Lee (2001)**	**Elis et Pompili (2002)**	**Kelloway et Day (2005)**
I - Rémunération					
Revenu			Besoins économiques et familiaux (rémunération)		
Avantages sociaux					
Sécurité du revenu			Sécurité de l'emploi		préoccupations de carrière (sécurité de l'emploi)
II - Cheminement professionnel					
Possibilité d'avancement					préoccupations de carrière (possibilité d'évoluer)
Mutation					préoccupations de carrière (possibilité d'évoluer)
Perfectionnement et formation			- Besoins d'apprentissage (accoître ses compétences professionnelles)	opportunités de développement des compétences	préoccupations de carrière (possibilité d'évoluer)
III - Horaire de travail					
Horaire de travail		Equilibre entre le travail et la vie privée		équilibre vie privée vie professionnelle	horaire de travail (posté)
Horaire variable		Equilibre entre le travail et la vie privée		équilibre vie privée vie professionnelle	
Absence pour raisons familiales		Equilibre entre le travail et la vie privée		équilibre vie privée vie professionnelle	
IV - Climat avec les collègues					
Sentiment d'appartenance	besoins sociaux et aspect social			relations interpersonnelles avec les pairs	
Climat de travail	besoins sociaux et aspect social			relations interpersonnelles avec les pairs	
Relations avec les pairs au travail	besoins sociaux et aspect social		Collégialité au travail et temps libre/informel au travail	relations interpersonnelles avec les pairs	soutien / pas de violence ni d'agression
Conflit de rôle	besoins sociaux et aspect social			relations interpersonnelles avec les pairs	
V - Climat avec les supérieurs					

Relations avec le supérieur	besoins sociaux et aspect social		Comportement du supérieur	relations interpersonnelles avec les supérieurs	soutien / pas de violence ni d'agression
Relations avec mes employés	besoins sociaux et aspect social				soutien / pas de violence ni d'agression
Relations avec l'employeur ou la direction	besoins sociaux et aspect social			relations interpersonnelles avec les supérieurs	soutien / pas de violence ni d'agression
Commentaires et évaluation	besoins sociaux et aspect social		Besoin de développer une bonne estime de soi (reconnaissance et appréciation du travail dans l'organisation et à l'extérieur)	- reconnaissance au travail - relations interpersonnelles avec les supérieurs	
Communication de l'information	besoins sociaux et aspect social			relations interpersonnelles avec les supérieurs	
VI - Caractéristiques de l'environnement physique					
Lieu de travail		condition de travail	Environnement de travail	Environnement de travail	
Equipement et outillage		condition de travail	Environnement de travail	Environnement de travail	
VII - Facteurs qui influencent l'appréciation des tâches					
Efficacité au travail					
Temps pour les tâches		le travail lui-même	- Exigences du travail		charge de travail et rythme de travail

Compétence et travail			- Besoins d'apprentissage (maintenir ses compétences dans le travail)		utilisation des habiletés et des compétences
Autonomie		le travail lui-même	- Exigences du travail		charge de travail / autonomie dans la réalisation de son travail
Diversité des tâches		le travail lui-même	- Exigences du travail		variété dans les tâches
Charge émotive		le travail lui-même	- Exigences du travail		charge de travail
Exigences physiques		le travail lui-même	- Exigences du travail		charge de travail
Participation aux décisions		Le degré de participations aux décisions qui les concernent		- participation à la prise de décision - participation à la vie du collectif	
Clarté du rôle				contenu du travail (pas de conflit de rôle)	charge de travail / conflit et ambiguïté de rôle
VIII - Support offert à l'employé					
Prise en charge des absences					
Répartition de la tâche					charge de travail et rythme de travail
Facilités					
Relation avec le syndicat					
Ressources d'aide aux employés					
IX - Non présents dans ISQVT					

	4 dimensions :	4 composantes :	Besoin de santé et de sécurité (protection contre la souffrance au travail et les différents préjudices pouvant être subis au travail et à l'extérieur, maintien d'une bonne santé)		stimulation dans le travail
	Psychologique		Besoin de réalisation de soi (s'épanouir personnellement et développer son potentiel professionnel au sein de l'organisation)		
	Physique		Besoin esthétique (travail stimulant favorisant la créativité personnelle et l'esthétique générale)		
	Culturelle				

Composants issus du modèle de Dupuis et Martel (2009) / Modèles	**Murphy, Greco & Hunter (2005)**	**Grosjean (2005)**	**Huang et al (2007)**	**ANACT (2007)**	**Greenan, Kalugina, Walkowiak (2013)**
I - Rémunération					
Revenu		rémunération			
Avantages sociaux					
Sécurité du revenu		sécurité d'emploi			
II - Cheminement professionnel					
Possibilité d'avancement	environnement d'apprentissage			parcours professionnel (évolution)	opportunités d'apprentissage
Mutation	environnement d'apprentissage			parcours professionnel (évolution)	opportunités d'apprentissage
Perfectionnement et formation	environnement d'apprentissage	formation professionnelle		formation et développement des compétences	opportunités d'apprentissage
III - Horaire de travail					
Horaire de travail		horaires de travail	équilibre VT/VHT	conciliation VT/ VHT rythmes et horaires de travail	
Horaire variable		horaires de travail	équilibre VT/VHT	conciliation VT/ VHT rythmes et horaires de travail	
Absence pour raisons familiales		horaires de travail	équilibre VT/VHT	conciliation VT/ VHT rythmes et horaires de travail	
IV - Climat avec les collègues					
Sentiment d'appartenance	relations et environnement social	environnement humain			
Climat de travail	relations et environnement social	environnement humain			
Relations avec les pairs au travail	relations et environnement social	environnement humain			
Conflit de rôle	caractéristiques des rôles				
V - Climat avec les supérieurs					
Relations avec le supérieur	relations et environnement social	environnement humain	comportement du supérieur		

Relations avec mes employés	relations et environnement social	environnement humain			
Relations avec l'employeur ou la direction	relations et environnement social	environnement humain	comportement du supérieur		
Commentaires et évaluation	relations et environnement social / reconnaissance et support	environnement humain	comportement du supérieur	reconnaissance du travail	
Communication de l'information	relations et environnement social	environnement humain	comportement du supérieur	respect écoute et information	
VI - Caractéristiques de l'environnement physique					
Lieu de travail		environnement matériel		sécurité / ambiances physiques	exposition à des nuisances (bruit, vibration, températures)
Equipement et outillage		environnement matériel			
VII - Facteurs qui influencent l'appréciation des tâches					
Efficacité au travail					objectifs à atteindre
Temps pour les tâches			caractéristiques du travail		cadences élevées et délais de finition
Compétence et travail			caractéristiques du travail	acquis de l'expérience	

Autonomie	prise de décisions		caractéristiques du travail	autonomie / degré de responsabilités	degré d'autonomie / possibilité de choisir ou modifier l'ordre des tâches / possibilité de choisir les méthodes de travail / possibilité d'organiser ses pauses
Diversité des tâches			caractéristiques du travail	variété des tâches	polyvalence
Charge émotive			caractéristiques du travail		
Exigences physiques			caractéristiques du travail		postures de tavail, port de charges lourdes, mouvements répétitifs
Participation aux décisions	prise de décisions / leadership partagé		caractéristiques du travail	dialogue social et participation aux décisions	
Clarté du rôle				qualité de la prescription	
VIII - Support offert à l'employé					
Prise en charge des absences	justice et équité		caractéristiques du travail	anticipation de la charge de travail	
Répartition de la tâche	justice et équité				
Facilités	justice et équité				
Relation avec le syndicat	justice et équité				
Ressources d'aide aux employés				capacités d'appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements	
IX - Non présents dans ISQVT					

	bonne santé physique et psychologique culture et alignement des valeurs		compensation et bénéfices	démarche de progrès / réduction de la pénibilité accès au service / transport / garde des enfants	violences ou discriminations travail dépendant du rythme des collègues, des clients, vitesse d'une machine, respect de normes de qualité précises complexité des tâches résoution de problèmes imprévus

ANNEXE B.2 :

Version pré-testée du questionnaire d'évaluation de la perception de QVT

Consignes données à l'oral

Nous avons présenté le questionnaire aux répondants comme un outil permettant d'évaluer leur ressenti par rapport à certains aspects de leur travail. Nous leur avons expliqué que nous souhaitions nous assurer de la clarté de la consigne et des questions construites.

En conséquence, nous leur avons demandé de bien lire la consigne et de répondre à ce questionnaire en faisant comme si nous n'étions pas là. Ils devaient indiquer, à voix haute, le numéro de l'item où ils en étaient ainsi que les remarques qu'ils souhaitaient faire (*eg. "je ne comprends pas la question"*, ou *"cela est mal formulé"*, etc.). Aussi, nous leur avons indiqué que nous prendrions des notes de leurs remarques pendant la passation et de ne pas s'en soucier.

Enfin, nous avons spécifié qu'à la fin du questionnaire, ils pourraient nous donner à nouveau leurs remarques, qu'elles soient spécifiques à un item ou générales à l'ensemble du questionnaire.

Version pré-testée du questionnaire d'évaluation de la perception de QVT

Ce questionnaire permet d'évaluer votre ressenti par rapport à certains aspects de votre travail.

Des affirmations vous sont proposées et nous vous demandons de bien vouloir indiquer dans quelle mesure, chacun des éléments suivants correspond à vos attentes. Pour cela, veuillez cocher la case qui correspond à votre choix de réponse.

1 correspond à « Inférieur à vos attentes » (c'est-à-dire qui s'éloigne le plus de la situation idéale de travail que vous aimeriez vivre)

2 correspond à « Assez inférieur à vos attentes »

3 correspond à « Adapté à vos attentes »

4 correspond à « Assez supérieur à vos attentes »

5 correspond à « Supérieur à vos attentes ». (C'est-à-dire qui se rapproche le plus de la situation idéale de travail que vous aimeriez vivre)

		Inférieur à vos attentes	**Assez inférieur à vos attentes**	**Adapté à vos attentes**	**Assez supérieur à vos attentes**	**Supérieur à vos attentes**
		1	2	3	4	5

1	La qualité des relations avec votre supérieur					
2	L'autonomie que vous avez dans votre poste					
3	Vos possibilités de perfectionnement et de formation					
4	La qualité de votre lieu de travail					
5	Le retour de votre supérieur sur votre travail					
6	La qualité des relations entretenues avec vos collègues					
7	La qualité des relations avec votre employeur ou la Direction					
8	L'adéquation entre vos horaires de travail et votre vie privée					
9	La variété des tâches composant votre travail					
10	Votre participation aux décisions concernant votre travail					
11	Le climat de travail de votre entreprise					
12	Les possibilités d'avancement ou de promotion proposées par votre entreprise					
13	La communication des informations au sein de votre entreprise					
14	La correspondance entre vos compétences et les tâches que vous avez à accomplir					
15	La qualité des conditions physiques de votre travail					

	(efforts, postures, mouvements répétitifs, ports de charges lourdes, etc …)					
16	La clarté des attentes de votre supérieur					
17	La sécurité de votre emploi					
18	L'anticipation et la répartition du travail par vos supérieurs lors de l'absence de vos collègues					
19	L'anticipation et la répartition de votre travail par vos supérieurs lors de vos absences					
20	Le temps qui est imparti pour accomplir votre travail					
21	La qualité des conditions psychologiques de votre travail (complexité du travail, résolution de problèmes imprévus, niveau d'attention et de vigilance, etc…)					
22	La possibilité de vous absenter pour des raisons familiales (lors de la maladie d'un jeune enfant, d'un conjoint, lors du décès d'un proche, etc.)					

ANNEXE B.3 :

Retranscription des entretiens pour le pré-test du questionnaire d'évaluation de la perception de QVT

Participant 1 :
Femme de 52 ans, agent de La Poste, employée
Temps de passation : 7 min
Remarques :
- Les modalités de réponse proposées ne sont pas claires : « quelle est vraiment la différence entre inférieur et assez inférieur ? parfois quand on dit à l'oral le terme assez c'est pour accentué un aspect donc une modalité extrême.. je l'aurai changé en moyennement …. Moyennement ou . plutôt à la place de assez »
- Item 1 : « votre supérieur ? … est-ce le supérieur direct ? … j'ai quand même répondu par rapport à mon supérieur direct
- Item 4 : « la qualité du lieu de votre travail … à préciser, c'est-à-dire ? »

Participant 2 :
Homme de 53 ans, conducteur receveur de cars, ouvrier
Temps de passation : 5 minutes et 30 secondes
Remarques :
- La consigne est claire
- Item 14 : « la correspondance entre vos compétences et les tâches que vous avez à accomplir … je pense que la formulation de la phrase est compliquée »
- Item 17 : « la sécurité de votre emploi … est-ce qu'on parle de la pérennité de l'emploi ? ou des conditions de travail, c'est-à-dire travailler en sécurité ou non ?... j'aurai mis à la place « la pérennité de votre emploi » ou « la prolongation dans l'avenir de votre travail » ou j'aurais gardé « la sécurité de votre emploi » mais j'aurai mis entre parenthèse « pérennité de votre emploi, prolongation dans l'avenir de votre travail »

Participant 3 :
Femme de 24 ans, prothésiste dentaire, employée
Temps de passation : 5 minutes
Remarques :
- La consigne est claire
- Item 5 : « le retour de votre supérieur … je n'ai pas compris, est-ce qu'il s'agit de ce que le supérieur dit après être rentré de congés ou après une absence ? On pourrait le remplacer par « les retours (positifs ou négatifs) que vous fait votre supérieur par rapport à votre travail. »
- Item 15 et 21 : « il faudrait rajouter selon moi dans la parenthèse qu'il s'agit d'exemples qui sont donnés car je n'ai pas compris l'item 21 au début, c'est quand j'ai relu le 15... »
- Item 17 : « La sécurité de votre emploi… Est-ce qu'on parle du risque de perdre son emploi ? Ou des conditions de travail ? »

Participant 4 :
Homme de 26 ans, chef d'équipe électricien, employé
Temps de passation : 4 minutes 10 sec
Remarques :
- La consigne est claire
- Item 8 : « l'adéquation … ça m'a arrêté. J'ai été obligé de relire l'item.
- Item 21 : « trop d'exemples... pour la complexité du travail ça peut être supérieure à mes attentes mais le niveau de vigilance peut être inférieur »

ANNEXE B.4 :

Version finale de l’outil d’évaluation de la perception de QVT

Les questions permettent d'évaluer votre ressenti par rapport à certains aspects de votre travail.

Des affirmations vous sont proposées et nous vous demandons de bien vouloir indiquer dans quelle mesure, chacun des éléments suivants correspond à vos attentes. Pour cela, veuillez cocher la case qui correspond à votre choix de réponse.

1 correspond à « Inférieur à vos attentes » (c'est-à-dire qui s'éloigne le plus de la situation idéale de travail que vous aimeriez vivre)

2 correspond à « Plutôt inférieur à vos attentes »

3 correspond à « Adapté à vos attentes »

4 correspond à « Plutôt supérieur à vos attentes »

5 correspond à « Supérieur à vos attentes ». (C'est-à-dire qui se rapproche le plus de la situation idéale de travail que vous aimeriez vivre)

		Inférieur à vos attentes	**Plutôt inférieur à vos attentes**	**Adapté à vos attentes**	**Plutôt supérieur à vos attentes**	**Supérieur à vos attentes**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	La qualité des relations avec votre supérieur direct					
2	L'autonomie que vous avez dans votre poste					
3	Vos possibilités de perfectionnement et de formation					
4	La qualité de votre lieu de travail (environnement physique de travail, bruit, température, etc.)					
5	La qualité des retours (feedback) de votre supérieur sur votre travail					
6	La qualité des relations entretenues avec vos collègues					
7	La qualité des relations avec votre employeur ou la Direction					

8	L'équilibre entre vos horaires de travail et votre vie privée					
9	La variété des tâches composant votre travail					
10	Votre participation aux décisions concernant votre travail					
11	La qualité du climat de travail (l'ambiance avec les collègues)					
12	Les possibilités d'avancement ou de promotion proposées par votre entreprise					
13	La communication des informations au sein de votre entreprise					
14	La possibilité d'utiliser vos compétences professionnelles					
15	La qualité des conditions physiques de votre travail (par exemple efforts, postures, mouvements répétitifs, ports de charges lourdes, équipement confortable, etc …)					
16	La clarté des attentes de votre supérieur					
17	La sécurité de votre emploi au sein de votre entreprise (pérennité de votre emploi)					
18	L'anticipation et la répartition du travail par vos supérieurs lors de					

	l’absence de vos collègues					
19	L’anticipation et la répartition de votre travail par vos supérieurs lors de vos propres absences					
20	Le temps qui est imparti pour accomplir votre travail					
21	Le niveau de difficultés des tâches composant votre travail					
22	Le fait d’avoir à résoudre des problèmes imprévus dans votre travail					
23	Le niveau d’attention et de vigilance demandé par votre travail					
24	La possibilité de vous absenter pour des raisons familiales (lors de la maladie d’un jeune enfant, d’un conjoint, lors du décès d’un proche, etc.)					

ANNEXE B.5 :

Questionnaire final de l’étude 2 soumis à passation

Qualité de vie au travail

Cette enquête vise à valider un questionnaire de qualité de vie au travail dans le but de l'utiliser ultérieurement dans ma recherche de thèse.
Pour participer à cette étude, vous devez être salarié(e) d'une entreprise depuis plus d'un mois (il n'y a pas de limite d'ancienneté).
Votre participation m'est indispensable pour la bonne marche de la recherche. Aussi, vous trouverez dans les pages suivantes différentes questions auxquelles vous devrez répondre le plus spontanément possible. Cela vous prendra environ 10 à 15 minutes selon les personnes. Vous pouvez interrompre votre passation à tout moment et cliquer en bas "reprendre plus tard".
Vos réponses resteront anonymes et strictement confidentielles.
Je vous remercie pour votre participation.

Consigne :

Les questions permettent d'évaluer votre ressenti par rapport à certains aspects de votre travail.

Des affirmations vous sont proposées et nous vous demandons de bien vouloir indiquer dans quelle mesure, chacun des éléments suivants correspond à vos attentes. Pour cela, veuillez cocher la case qui correspond à votre choix de réponse.

1 correspond à "Inférieur à vos attentes" (c'est-à-dire qui s'éloigne le plus de la situation idéale de travail que vous aimeriez vivre)

2 correspond à "Plutôt inférieur à vos attentes"

3 correspond à "Adapté à vos attentes"

4 correspond à "Plutôt supérieur à vos attentes"

5 correspond à "Supérieur à vos attentes" (C'est-à-dire qui se rapproche le plus de la situation idéale de travail que vous aimeriez vivre)

	Inférieur	**Plutôt**	**Adapté**	**Plutôt**	**Supérieur**

	à vos attentes	**inférieur à vos attentes**	**à vos attentes**	**supérieur à vos attentes**	**à vos attentes**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
La qualité des relations avec votre supérieur direct					
L'autonomie que vous avez dans votre poste					
Vos possibilités de perfectionnement et de formation					
La qualité de votre lieu de travail (environnement physique de travail, bruit, température, etc.)					
La qualité des retours (feedback) de votre supérieur sur votre travail					
La qualité des relations entretenues avec vos collègues					
La qualité des relations avec votre employeur ou la Direction					
L'équilibre entre vos horaires de travail et votre vie privée					
La variété des tâches composant votre travail					
Votre participation aux décisions concernant votre travail					
La qualité du climat de travail (l'ambiance avec les collègues)					
Les possibilités d'avancement ou de promotion proposées par votre entreprise					
La communication des informations au sein de votre entreprise					
La possibilité d'utiliser vos compétences professionnelles					
La qualité des conditions physiques de votre travail (par exemple efforts, postures, mouvements					

répétitifs, ports de charges lourdes, équipement confortable, etc …)					
La clarté des attentes de votre supérieur					
La sécurité de votre emploi au sein de votre entreprise (pérennité de votre emploi)					
L'anticipation et la répartition du travail par vos supérieurs lors de l'absence de vos collègues					
L'anticipation et la répartition de votre travail par vos supérieurs lors de vos propres absences					
Le temps qui est imparti pour accomplir votre travail					
Le niveau de difficultés des tâches composant votre travail					
Le fait d'avoir à résoudre des problèmes imprévus dans votre travail					
Le niveau d'attention et de vigilance demandé par votre travail					
La possibilité de vous absenter pour des raisons familiales (lors de la maladie d'un jeune enfant, d'un conjoint, lors du décès d'un proche, etc.)					

Consigne

Ces questions permettent d'évaluer votre rapport au travail et / ou à votre entreprise

Des affirmations vous sont proposées ci-dessous. Nous vous demandons de penser à votre ressenti actuel et d'indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants.

De 1 "Pas du tout d'accord" à 5 "Tout à fait d'accord"

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord 5

	1	2	3	4	
J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon entreprise					
Je suis satisfait(e) de manière générale dans mon travail					
Je suis fier d'appartenir à cette entreprise					
Aujourd'hui, j'ai la ferme intention de continuer à travailler dans cette entreprise					
Mon entreprise représente beaucoup pour moi					

Renseignements généraux

Vous êtes :

- o Un homme
- o Une femme

Quel est votre âge ?

Quel est votre statut familial ?

- o Célibataire
- o Marié(e)
- o Pacsé(e)
- o En union libre
- o Autre (Précisez)

Nombre d'enfants à charge

- o 0
- o 1
- o 2
- o 3
- o 4
- o + de 4

Quel est votre niveau de formation (ou son équivalent)?

- o Aucun diplôme
- o Brevet des collèges
- o CAP/BEP
- o Baccalauréat
- o Bac+2

- o Bac+3/+4
- o Bac +5et +
- o Autre (précisez)

Quelle est votre profession ?

Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?
- o Ouvrier
- o Employé
- o Profession intermédiaire
- o Cadre et profession intellectuelle supérieure
- o Autre (précisez)

Quel est votre type de contrat de travail ?
- o CDD
- o CDI
- o Intérim
- o Autre (précisez)

Quel est votre temps de travail ?
- o Temps complet
- o Temps partiel
- o Autre

Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?
- o Moins d'un an
- o Entre 1 et 2 ans
- o Entre 2 et 3 ans
- o Entre 3 et 5 ans
- o Entre 5 et 10 ans
- o Entre 10 et 15 ans
- o Entre 15 et 20 ans
- o Entre 20 et 25 ans
- o Entre 25 et 30 ans
- o Entre 30 et 35 ans
- o Plus de 35 ans

Quel est le secteur d'activités de l'entreprise qui vous emploie ?
- o Agroalimentaire
- o Autres services
- o Banque / assurance
- o Bâtiment / travaux publics
- o Bois / papier / carton / imprimerie
- o Chimie / parachimie
- o Commerce / distribution / négoce
- o Électronique / électricité

- Etudes et conseils / ressources humaines
- Informatique
- Mécanique
- Mécanique de précision
- Métallurgie / travail du métal
- Pharmacie
- Plastique / caoutchouc
- Textile / habillement / chaussure
- Transports / logistique
- Santé / médico social
- Enseignement / formation
- Autre (précisez)

Quelle est la taille de l'entreprise qui vous emploie ?

- Moins de 10 salariés
- Entre 10 et 49 salariés
- Entre 50 et 249 salariés
- 250 salariés et +

Impressions et remarques

Ce questionnaire est terminé. Je vous remercie de votre participation.

Vous pouvez formuler ci-dessous vos remarques ou vos impressions sur ce questionnaire.

Je vous remercie vivement pour votre participation.

Pour tout renseignement complémentaire, vous pouvez me contacter par mail aurore.locufier@hotmail.fr

ANNEXE B.6 :

Résultats de l’analyse factorielle exploratoire réalisée sur l’outil d’évaluation de la perception de QVT

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		QVT1 QVT1	QVT2 QVT2	QVT3 QVT3	QVT4 QVT4	QVT5 QVT5	QVT6 QVT6	QVT7 QVT7	QVT8 QVT8
N		276	277	276	277	276	277	276	276
Paramètres normaux[a,,b]	Moyenne	3,03	3,51	2,79	3,02	2,79	3,57	2,89	2,93
	Ecart-type	1,240	1,055	1,105	1,049	1,157	1,042	1,121	1,149
Différences les plus	Absolue	,160	,206	,190	,198	,184	,191	,203	,178
extrêmes	Positive	,145	,158	,190	,198	,184	,177	,196	,166
	Négative	-,160	-,206	-,148	-,192	-,141	-,191	-,203	-,178
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,655	3,432	3,159	3,291	3,054	3,172	3,372	2,964
Signification asymptotique (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		QVT9 QVT9	QVT10 QVT 10	QVT11 QVT 11	QVT12 QVT 12	QVT13 QVT 13	QVT14 QVT 14	QVT15 QVT 15	QVT16 QVT 16
N		276	276	276	276	276	276	276	276
Paramètres normaux[a,,b]	Moyenne	3,31	3,01	2,83	2,39	2,41	2,96	3,15	2,87
	Ecart-type	1,004	1,069	1,112	1,137	1,063	,992	,963	1,014
Différences les plus	Absolue	,208	,182	,175	,199	,214	,226	,250	,216
extrêmes	Positive	,191	,169	,161	,199	,214	,205	,250	,211
	Négative	-,208	-,182	-,175	-,140	-,147	-,226	-,239	-,216
Z de Kolmogorov-Smirnov		3,453	3,025	2,915	3,300	3,554	3,757	4,149	3,596
Signification asymptotique (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		QVT17 QVT 17	QVT18 QVT 18	QVT19 QVT 19	QVT20 QVT 20	QVT21 QV T 21	QVT22 QVT 22	QVT23 QVT 23	QVT24 QVT 24
N		276	275	275	275	275	275	275	275
Paramètres normaux[a,,b]	Moyenne	3,10	2,50	2,50	2,80	3,19	3,16	3,31	3,38
	Ecart-type	1,177	1,030	1,027	,968	,785	,822	,772	1,201
Différences les plus	Absolue	,169	,195	,188	,224	,288	,261	,305	,191
extrêmes	Positive	,158	,195	,186	,224	,288	,261	,305	,130
	Négative	-,169	-,178	-,188	-,216	-,279	-,259	-,255	-,191
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,800	3,230	3,119	3,714	4,774	4,326	5,052	3,171
Signification asymptotique (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Matrice de corrélation[a]

		QVT1 QVT1	QVT3 QVT3	QVT5 QVT5	QVT7 QVT7	QVT11 QVT 11	QVT12 QVT 12	QVT13 QVT 13	QVT16 QVT 16	QVT21 QV T 21	QVT22 QVT 22	QVT23 QVT 23
Corrélation	QVT1 QVT1	1,000	,449	,619	,622	,495	,434	,443	,592	,210	,259	,179
	QVT3 QVT3	,449	1,000	,449	,413	,456	,592	,571	,395	,270	,342	,236
	QVT5 QVT5	,619	,449	1,000	,517	,411	,477	,444	,580	,295	,301	,133
	QVT7 QVT7	,622	,413	,517	1,000	,546	,425	,492	,526	,206	,316	,175
	QVT11 QVT 11	,495	,456	,411	,546	1,000	,468	,537	,455	,262	,332	,273
	QVT12 QVT 12	,434	,592	,477	,425	,468	1,000	,501	,406	,300	,374	,235
	QVT13 QVT 13	,443	,571	,444	,492	,537	,501	1,000	,499	,316	,389	,266
	QVT16 QVT 16	,592	,395	,580	,526	,455	,406	,499	1,000	,347	,344	,275
	QVT21 QV T 21	,210	,270	,295	,206	,262	,300	,316	,347	1,000	,490	,467
	QVT22 QVT 22	,259	,342	,301	,316	,332	,374	,389	,344	,490	1,000	,520
	QVT23 QVT 23	,179	,236	,133	,175	,273	,235	,266	,275	,467	,520	1,000

a. Déterminant = ,009

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,896
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1263,875
	ddl	55
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

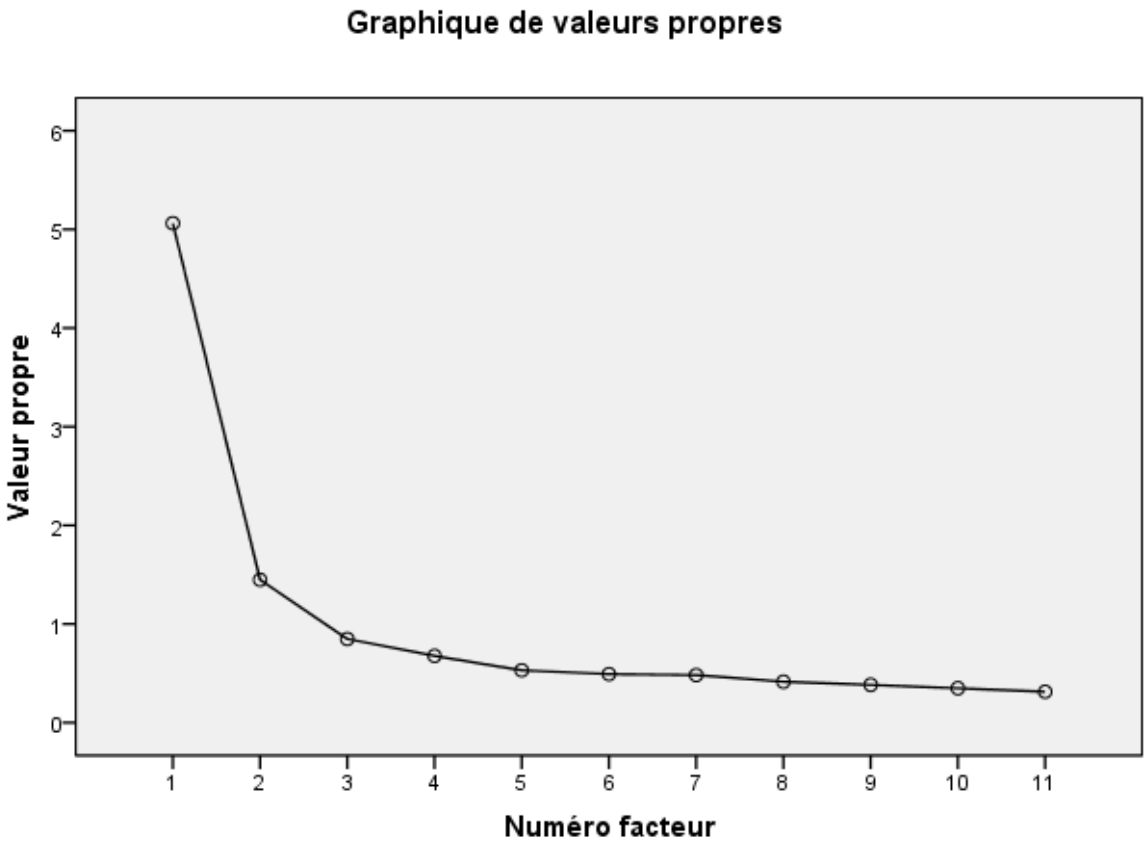
	Initial	Extraction
QVT1 QVT1	,559	,611
QVT3 QVT3	,475	,442
QVT5 QVT5	,510	,528
QVT7 QVT7	,505	,545
QVT11 QVT 11	,444	,462
QVT12 QVT 12	,456	,445
QVT13 QVT 13	,491	,505
QVT16 QVT 16	,500	,508
QVT21 QV T 21	,345	,432
QVT22 QVT 22	,415	,552
QVT23 QVT 23	,354	,497

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation[a]
Facteur	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	5,062	46,021	46,021	4,569	41,533	41,533	4,384
2	1,448	13,166	59,187	,957	8,703	50,236	2,588
3	,849	7,714	66,900				
4	,677	6,152	73,052				
5	,530	4,822	77,874				
6	,492	4,476	82,350				
7	,482	4,383	86,733				
8	,415	3,770	90,502				
9	,383	3,479	93,981				
10	,349	3,170	97,151				
11	,313	2,849	100,000				

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.



Matrice factorielle[a]

	Facteur	
	1	2
QVT1 QVT1	,718	-,309
QVT3 QVT3	,663	-,047
QVT5 QVT5	,692	-,224
QVT7 QVT7	,697	-,242
QVT11 QVT 11	,675	-,076
QVT12 QVT 12	,667	-,026
QVT13 QVT 13	,710	-,020
QVT16 QVT 16	,707	-,095
QVT21 QV T 21	,484	,444
QVT22 QVT 22	,571	,475
QVT23 QVT 23	,428	,559

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.
a. 2 facteurs extraits. 4 itérations requises.

Matrice de structure

	Facteur	
	1	2
QVT1 QVT1	,770	,254
QVT3 QVT3	,657	,411
QVT5 QVT5	,724	,299
QVT7 QVT7	,734	,290
QVT11 QVT 11	,675	,398
QVT12 QVT 12	,655	,429
QVT13 QVT 13	,696	,463
QVT16 QVT 16	,710	,405
QVT21 QV T 21	,371	,654
QVT22 QVT 22	,449	,736
QVT23 QVT 23	,291	,702

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

Matrice de corrélation factorielle

Facteur	1	2
1	1,000	,487
2	,487	1,000

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

ANNEXE C
- Étude 3 -

ANNEXE C.1 :

Outils de mesure

Annexe C.1.1 : Mesure des pratiques de recrutement socialisantes

Mesure de la clarté et de la précision de l'information reçue (Delobbe et Dulac, 2005)

Lors de la procédure de recrutement et de sélection, dans quelle mesure avez-vous eu une information claire et précise à propos de … ? (veuillez indiquer le degré de clarté ressenti pour chacun des énoncés suivants)
De 1 "Pas du tout clair" à 5 "Tout à fait clair"

	Pas du tout clair				**Tout à fait clair**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
de votre salaire					
de vos éventuels avantages (mutuelle, Comité d'entreprise, tickets restaurant, prime, treizième mois, intéressement, etc. …)?					
du contenu de votre travail (tâches, responsabilités, décisions) ?					
des relations de travail (collègues de travail) ?					
de votre encadrement (futur supérieur hiérarchique) ?					
de l'organisation de votre travail (horaires, charge de travail, etc.) ?					
de votre sécurité d'emploi (durée et renouvellement du contrat) ?					
de vos possibilités de développement personnel et professionnel (formations axées sur le développement des aptitudes et des compétences professionnelles, possibilités d'évoluer, etc…).					

Mesure de l'accès à des sources d'information internes (Delobbe et Dulac, 2005; adaptée pour l'étude)

Lors de la procédure de recrutement et de sélection, avez-vous … ? (veuillez indiquer votre réponse en cochant la case correspondante).

"Oui", "Non" Ou "Je ne sais pas"

	Oui	**Non**	**Je ne sais pas**
posé des questions aux personnes chargées du recrutement ?			
échangé avec votre futur supérieur hiérarchique ?			
échangé avec vos futurs collègues de travail ?			

visité votre futur lieu de travail ?			
consulté des documents internes à l'entreprise (brochure, journal d'entreprise, rapport d'activités, etc.) ?			
eu des informations relatives à la description du poste (aptitudes et compétences requises, responsabilités et exigences liées au travail, lieu et horaires de travail, etc.) ?			
visionné une vidéo décrivant de façon réaliste votre futur emploi et/ou future entreprise ?			
obtenu des informations sur l'entreprise via des technologies multimédias (site internet) ?			

Annexe C.1.2 : Mesure des pratiques et des tactiques d'intégration

Mesure des pratiques d'intégration (construite pour l'étude)

Les questions suivantes permettent d'identifier les pratiques d'intégration qui ont été mises en place par votre entreprise pour vous accueillir et vous intégrer.

Ici, nous vous demandons d'indiquer pour chacune des pratiques d'intégration proposées si vous en avez bénéficié ou non. (Veuillez indiquer votre réponse en cochant la case correspondante).

	J'ai bénéficié de cette pratique	**Je n'ai pas bénéficié de cette pratique**
Vous avez été accueilli(e) à votre arrivée		
Vous avez été présenté(e) aux autres membres de l'entreprise		
Vous avez eu une visite des locaux		
Un évènement de bienvenue a été organisé à l'occasion de votre arrivée		
Vous avez obtenu des informations nécessaires à votre intégration (livret d'intégration ou documents relatant l'historique de l'entreprise, l'organigramme, les procédures de ressources humaines, etc…)		
Vous avez visité certains sites de l'entreprise		
Vous avez été soutenu(e) par vos collègues		
Vous avez travaillé en binôme quelques temps ou sur quelques missions		
Vous avez eu des échanges auprès d'autres collaborateurs de l'entreprise vous permettant de mieux appréhender certaines missions ou de développer votre réseau de connaissances		
Vous avez été « parrainé(e) » par un collègue		

(c'est-à-dire accompagné(e) dans votre prise de poste)		
Vous avez été « parrainé(e) » par votre supérieur (c'est-à-dire accompagné(e) dans votre prise de poste)		
Vous avez eu une ou des formations relatives au poste que vous occupez		
Vous avez eu une ou des formations visant à mieux connaître votre nouvelle entreprise		
Vous avez été suivi(e) tout au long de votre parcours d'intégration		
Votre intégration a été évaluée		

Mesure des tactiques d'intégration (Cable et Parsons, 2001; traduite pour l'étude)

Des affirmations vous sont proposées ci-dessous. Nous vous demandons d'indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants (veuillez cocher la case qui vous convient).

De 1 "Pas du tout d'accord" à 5 "Tout à fait d'accord"

	Pas du tout d'accord				**Tout à fait d'accord**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Ces derniers mois, j'ai été fréquemment impliqué(e) avec d'autres nouvelles recrues dans des activités communes concernant le travail					
La manière dont je peux évoluer dans cette entreprise est évidente pour moi					
Quasiment tous mes collègues m'ont apporté(e) un soutien de façon personnelle					
Cette entreprise permet à tous les nouveaux embauchés de suivre les mêmes formations professionnelles					
Les étapes dans la progression de carrière sont clairement spécifiées dans cette entreprise					
Mes collègues se sont impliqués pour m'aider à m'adapter à cette					

entreprise.					
J'ai suivi un ensemble de formations professionnelles qui sont spécifiquement créées pour faire acquérir aux nouveaux embauchés les compétences indispensables pour le poste					
Je peux anticiper mon futur parcours professionnel en observant les expériences des autres					
J'ai reçu quelques conseils des plus expérimentés de l'entreprise, comme par exemple, comment je devais réaliser mon travail					
Je n'ai pratiqué aucune de mes responsabilités habituelles jusqu'à ce que je sois complètement habitué(e) aux procédures et aux méthodes de travail de mon service					
La façon dont j'allais progresser dans cette entreprise, en suivant des étapes précises, m'avait clairement été communiquée					
Je gagne une nette compréhension de mon rôle dans cette entreprise en observant mes collègues plus anciens et plus expérimentés					

Annexe C.1.3 : Mesure de la perception des pratiques de socialisation organisationnelle

Mesure du sentiment de justice procédurale à l'égard des pratiques de recrutement (construite pour l'étude)

Des affirmations vous sont proposées ci-dessous. Nous vous demandons d'indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants (veuillez indiquer votre réponse en cochant la case correspondante).

De 1 "Pas du tout d'accord" à 5 "Tout à fait d'accord"

	Pas du tout d'accord				**Tout à fait d'accord**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Les méthodes utilisées lors du recrutement ont permis d'évaluer vos compétences professionnelles pour le poste					
Au cours de la procédure de recrutement, vous avez reçu des informations sur la façon dont la décision d'embauche serait prise (par qui, sur quels critères, etc.)					
Le responsable du recrutement vous a semblé chaleureux et respectueux					
Au cours de la procédure de sélection, vous avez eu le sentiment de pouvoir montrer vos compétences pour le poste à pourvoir					
Le recruteur a été sincère et honnête dans les explications qu'il vous a fournies et dans la communication qu'il a établi avec vous					
On vous a posé des questions ou vous avez subi certaines méthodes qui vous ont semblé préjudiciables ou inappropriées à la situation de recrutement					
Vous savez que les autres candidats à votre poste ont été évalués de la même façon que vous					
Vous avez eu l'opportunité d'avoir un réel échange avec les personnes rencontrées au cours du recrutement (recruteurs, directeur, supérieur, collègues, etc …)					
Lors de la procédure de sélection, vous avez eu un retour d'informations sur l'évaluation de votre candidature					

Mesure de la satisfaction à l'égard de la procédure de recrutement (Macan et *al.*, 1994; traduite pour l'étude)

Des affirmations vous sont proposées ci-dessous. Nous vous demandons d'indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants (veuillez indiquer votre réponse en cochant la case correspondante).

De 1 "Pas du tout d'accord" à 5 "Tout à fait d'accord"

	Pas du tout d'accord				**Tout à fait d'accord**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
De manière générale, je suis satisfait(e) des pratiques de sélection mises en place par mon entreprise pour me recruter					

Dans l'ensemble, la procédure de sélection de mon entreprise pour me recruter a été une expérience positive					

Mesure de la satisfaction à l'égard de la procédure d'intégration (adaptée pour l'étude de Macan et *al*., 1994)

Des affirmations vous sont proposées ci-dessous. Nous vous demandons d'indiquer votre degré d'accord avec les deux énoncés suivants (veuillez cocher la case correspondante).

De 1 "Pas du tout d'accord" à 5 "Tout à fait d'accord"

	Pas du tout d'accord				**Tout à fait d'accord**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
De manière générale, je suis satisfait(e) des pratiques d'intégration mises en place par mon entreprise pour m'intégrer					
Dans l'ensemble, les pratiques d'intégration de mon entreprise pour m'intégrer représentent une expérience positive					

Annexe C.1.4 : Mesure de la perception de QVT (construite pour l'étude)

Les questions permettent d'évaluer votre ressenti par rapport à certains aspects de votre travail.

Des affirmations vous sont proposées et nous vous demandons de bien vouloir indiquer dans quelle mesure, chacun des éléments suivants correspond à vos attentes. Pour cela, veuillez cocher la case qui correspond à votre choix de réponse.

1 correspond à "Inférieur à vos attentes" (c'est-à-dire qui s'éloigne le plus de la situation idéale de travail que vous aimeriez vivre)

2 correspond à "Plutôt inférieur à vos attentes"

3 correspond à "Adapté à vos attentes"

4 correspond à "Plutôt supérieur à vos attentes"

5 correspond à "Supérieur à vos attentes" (C'est-à-dire qui se rapproche le plus de la situation idéale de travail que vous aimeriez vivre)

	Inférieur à vos attentes	**Plutôt inférieur à vos attentes**	**Adapté à vos attentes**	**Plutôt supérieur à vos attentes**	**Supérieur à vos attentes**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
La qualité des relations avec votre supérieur direct					
L'autonomie que vous avez dans votre poste					

Vos possibilités de perfectionnement et de formation					
La qualité de votre lieu de travail (environnement physique de travail, bruit, température, etc.)					
La qualité des retours (feedback) de votre supérieur sur votre travail					
La qualité des relations entretenues avec vos collègues					
La qualité des relations avec votre employeur ou la Direction					
L'équilibre entre vos horaires de travail et votre vie privée					
La variété des tâches composant votre travail					
Votre participation aux décisions concernant votre travail					
La qualité du climat de travail (l'ambiance avec les collègues)					
Les possibilités d'avancement ou de promotion proposées par votre entreprise					
La communication des informations au sein de votre entreprise					
La possibilité d'utiliser vos compétences professionnelles					
La qualité des conditions physiques de votre travail (par exemple efforts, postures, mouvements répétitifs, ports de charges lourdes, équipement confortable, etc …)					
La clarté des attentes de votre supérieur					
La sécurité de votre emploi au sein de votre entreprise (pérennité de votre emploi)					
L'anticipation et la répartition du travail par vos supérieurs lors de l'absence de vos collègues					

L'anticipation et la répartition de votre travail par vos supérieurs lors de vos propres absences						
Le temps qui est imparti pour accomplir votre travail						
Le niveau de difficultés des tâches composant votre travail						
Le fait d'avoir à résoudre des problèmes imprévus dans votre travail						
Le niveau d'attention et de vigilance demandé par votre travail						
La possibilité de vous absenter pour des raisons familiales (lors de la maladie d'un jeune enfant, d'un conjoint, lors du décès d'un proche, etc.)						

Annexe C.1.5 : Mesure du bien être subjectif

Mesure de la satisfaction de vie (Blais et *al.*, 1989)

Nous présentons ci-dessous cinq énoncés avec lesquels vous pouvez être en accord ou en désaccord.
A l'aide de l'échelle 1 à 7 ci-dessous, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés en cochant la case qui convient.

	Fortement en désaccord	**En désaccord**	**Légèrement en désaccord**	**Ni en désaccord, ni en accord**	**Légèrement en accord**	**En accord**	**Fortement en accord**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
En général, ma vie correspond de près à mes idéaux.							
Mes conditions de vie sont excellentes.							
Je suis satisfait(e) de ma vie.							
Jusqu'à maintenant, j'ai obtenu les choses importantes que							

je voulais de la vie.							
Si je pouvais recommencer ma vie, je n'y changerai presque rien.							

Mesure de l'affectivité positive et négative (Thompson, 2007; traduite pour l'étude)

Ci-dessous, voici différents états. Indiquez si depuis que vous avez intégré votre nouvelle entreprise, vous les avez éprouvés en cochant la case correspondante de 1 "Très peu ou pas du tout" à 5 "Très souvent ou tout à fait" :

	Très peu **Ou pas du tout**	**Parfois** **Ou un peu**	**De temps en temps** **Ou modérément**	**Souvent** **Ou beaucoup**	**Très souvent** **Ou tout à fait**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Contrarié					
Hostile, agressif					
Vif, vigilant					
Honteux					
Inspiré, stimulé					
Nerveux					
Déterminé					
Attentif, soigneux					
Craintif					
Actif					

Mesure du sentiment de compétence (Vonthron, Lagabrielle et Pouchard, 2007 ; adaptée de l'échelle de Battistelli et Odoardi, 2000)

Ces questions permettent d'évaluer votre ressenti par rapport à votre intégration.

Des affirmations vous sont proposées ci-dessous. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants (cocher la case qui vous convient).

De 1 "Pas du tout d'accord" à 5 "Tout à fait d'accord"

	Pas du tout d'accord				**Tout à fait d'accord**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Concernant mes collègues, je pense que je peux autant qu'eux résoudre les problèmes rencontrés dans notre travail					
Concernant mon métier					

actuel, je pense que je me sens efficace					
Concernant l'entreprise qui m'emploie, je crois que réussir dans cette entreprise me demande trop d'efforts					
Concernant mon métier actuel, je crois que je me sens capable de résoudre les problèmes qui peuvent apparaître dans l'exercice de ce métier					
Concernant l'entreprise qui m'emploie, je crois que je peux mettre en œuvre mes capacités dans cette entreprise					
Concernant l'entreprise qui m'emploie, je pense que j'arrive à m'adapter aux contraintes					
Concernant mes collègues, je pense que travailler avec eux est trop difficile pour moi					
Concernant mes collègues, je crois que mon travail participe activement à la réalisation de nos objectifs d'équipe					

Annexe C.1.6 : Mesure de la socialisation organisationnelle auto-perçue

Echelle de Perrot et Campoy (2009)

Consigne : Nous vous demandons de penser à votre ressenti à l'heure d'aujourd'hui pour répondre aux questions posées. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants.

A propos de votre ressenti à l'heure d'aujourd'hui ...

Concernant votre travail, votre équipe de travail et votre entreprise ...

		Pas du tout d'accord 1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**Tout à fait d'accord 7**
1	J'accepte bien le sens de ma mission au travail							
2	Je me suis totalement approprié(e) les finalités de mon travail							

3	J’adhère totalement aux objectifs de mon travail							
4	J’adhère entièrement au sens de ma mission au travail							
5	Je connais les responsabilités, tâches et projets pour lesquels j’ai été recruté(e)							
6	Je comprends comment réaliser les tâches qui composent mon travail							
7	Je comprends quelles tâches et responsabilités sont prioritaires							
8	Je sais à qui demander une aide quand mon travail l’exige							
9	Je connais la structure de mon entreprise							
10	Je comprends le fonctionnement de mon entreprise							
11	Je comprends les objectifs et les buts de mon entreprise							
12	Je comprends comment les divers départements, filiales, sites, contribuent aux buts de mon entreprise							
13	Je comprends comment mon équipe contribue aux buts de mon entreprise							
14	Je connais les objectifs de mon équipe							
15	Je comprends les relations entre mon équipe et d’autres groupes							
16	Je comprends comment l’apport de chaque membre contribue au produit/ service final de mon équipe							
17	Les objectifs de mon équipe sont aussi mes objectifs							
18	Je serais un(e) bon(ne) représentant(e) des valeurs de mon équipe							
19	J’adhère aux objectifs de mon équipe							
20	J’ai accepté les valeurs de mon équipe au point de les faire miennes							
21	Les objectifs de mon entreprise sont aussi mes objectifs							
22	Je serais un(e) bon(ne) représentant(e) des valeurs de mon entreprise							
23	J’adhère aux objectifs de mon entreprise							
24	Les valeurs de mon entreprise font aujourd’hui partie de mes propres valeurs							

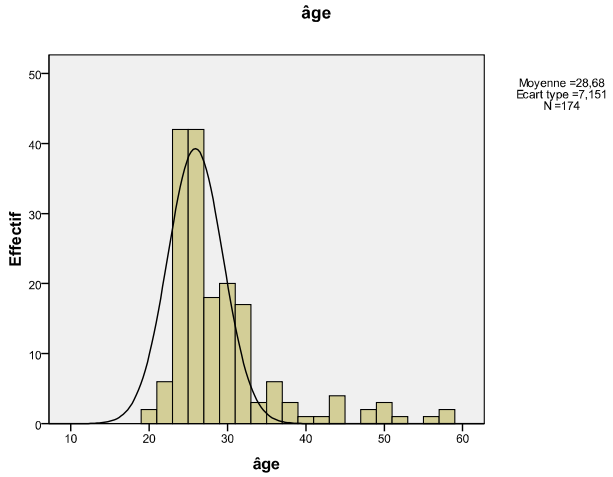
Caractéristiques de l'échantillon des 174 nouveaux embauchés interrogés pour réduire l'échelle de socialisation organisationnelle de Perrot et Campoy (2009)

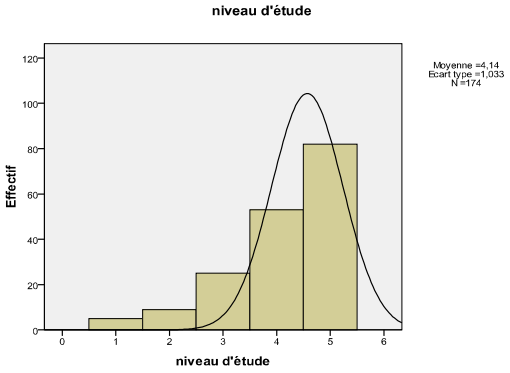
Statistiques

		Age	Ancienneté
N	Valide	174	174
	Manquante	0	0
Moyenne		28,68	13,69
Médiane		26,00	14,00
Mode		25	24
Ecart-type		7,151	7,188
Minimum		20	3
Maximum		58	24

Age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20	2	1,1	1,1	1,1
	21	2	1,1	1,1	2,3
	22	4	2,3	2,3	4,6
	23	19	10,9	10,9	15,5
	24	23	13,2	13,2	28,7
	25	24	13,8	13,8	42,5
	26	18	10,3	10,3	52,9
	27	11	6,3	6,3	59,2
	28	7	4,0	4,0	63,2
	29	11	6,3	6,3	69,5
	30	9	5,2	5,2	74,7
	31	9	5,2	5,2	79,9
	32	8	4,6	4,6	84,5
	33	2	1,1	1,1	85,6
	34	1	,6	,6	86,2
	35	1	,6	,6	86,8
	36	5	2,9	2,9	89,7
	37	1	,6	,6	90,2
	38	2	1,1	1,1	91,4
	39	1	,6	,6	92,0
	42	1	,6	,6	92,5
	43	2	1,1	1,1	93,7
	44	2	1,1	1,1	94,8
	47	2	1,1	1,1	96,0
	49	2	1,1	1,1	97,1
	50	1	,6	,6	97,7
	51	1	,6	,6	98,3
	55	1	,6	,6	98,9
	58	2	1,1	1,1	100,0
	Total	174	100,0	100,0	



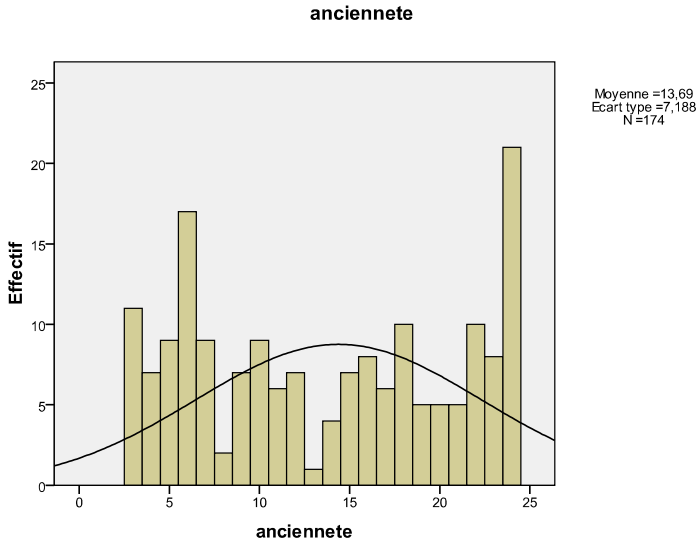


Niveau d'étude

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Sans diplôme ou BEPC	5	2,9	2,9	2,9
	CAP-BEP	9	5,2	5,2	8,0
	Baccalauréat	25	14,4	14,4	22,4
	Bac +2/+3	53	30,5	30,5	52,9
	Bac +4/+8	82	47,1	47,1	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

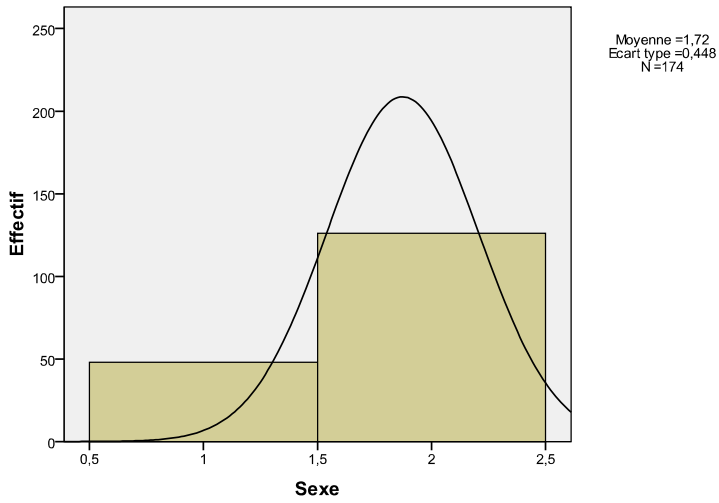
Ancienneté

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	11	6,3	6,3	6,3
	4	7	4,0	4,0	10,3
	5	9	5,2	5,2	15,5
	6	17	9,8	9,8	25,3
	7	9	5,2	5,2	30,5
	8	2	1,1	1,1	31,6
	9	7	4,0	4,0	35,6
	10	9	5,2	5,2	40,8
	11	6	3,4	3,4	44,3
	12	7	4,0	4,0	48,3
	13	1	,6	,6	48,9
	14	4	2,3	2,3	51,1
	15	7	4,0	4,0	55,2
	16	8	4,6	4,6	59,8
	17	6	3,4	3,4	63,2
	18	10	5,7	5,7	69,0
	19	5	2,9	2,9	71,8
	20	5	2,9	2,9	74,7
	21	5	2,9	2,9	77,6
	22	10	5,7	5,7	83,3
	23	8	4,6	4,6	87,9
	24	21	12,1	12,1	100,0
	Total	174	100,0	100,0	



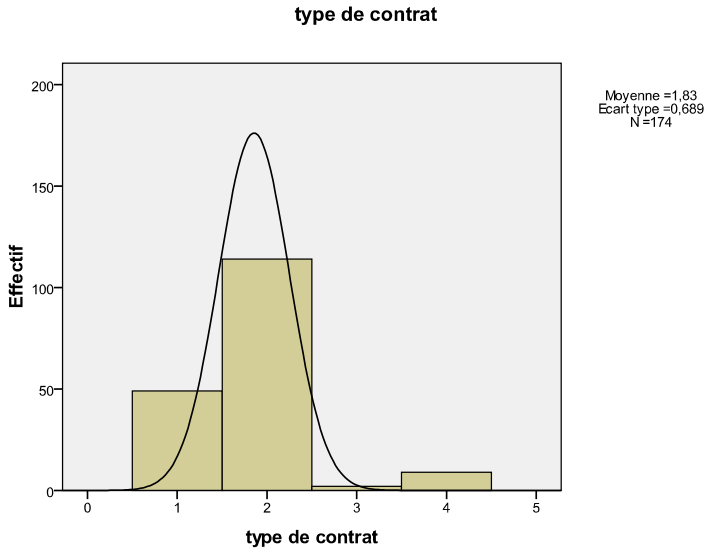
Sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	48	27,6	27,6	27,6
	Femme	126	72,4	72,4	100,0
	Total	174	100,0	100,0	



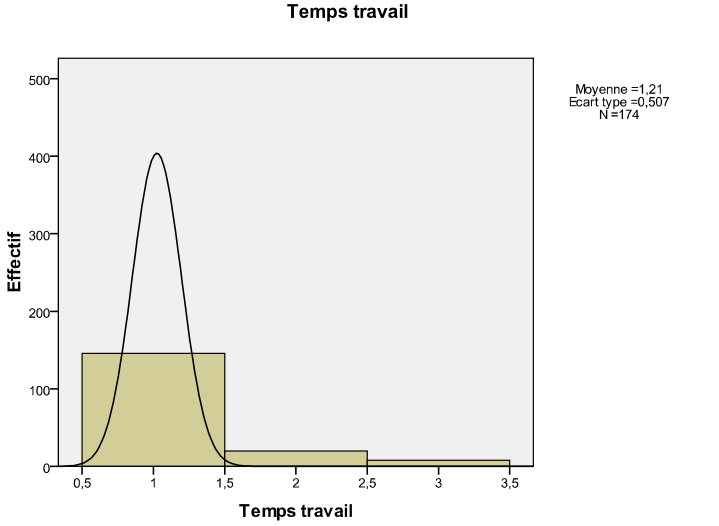
Type de contrat

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CDD	49	28,2	28,2	28,2
	CDI	114	65,5	65,5	93,7
	Interim	2	1,1	1,1	94,8
	Autres	9	5,2	5,2	100,0
	Total	174	100,0	100,0	



Temps travail

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Temps complet	146	83,9	83,9	83,9
	Temps partiel	20	11,5	11,5	95,4
	Autres	8	4,6	4,6	100,0
	Total	174	100,0	100,0	



Echelle mesurant la socialisation organisationnelle auto-perçue (réduction du questionnaire de Perrot & Campoy, 2009) : AFE

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	n analyse
Adapt3 Adapt [3]	5,38	1,735	174
Adapt5 Adapt [5]	6,04	1,395	174
Adapt6 Adapt [6]	6,13	1,148	174
Adapt7 Adapt [7]	6,25	1,114	174
Adapt8 Adapt [8]	6,25	1,259	174
Adapt10 Adapt [10]	5,68	1,655	174
Adapt11 Adapt [11]	5,89	1,393	174
Adapt12 Adapt [12]	5,03	1,962	174
Adapt13 Adapt [13]	5,90	1,427	174
Adapt15 Adapt [15]	5,56	1,632	174
Adapt17 Adapt [17]	5,68	1,679	174
Adapt18 Adapt [18]	5,49	1,597	174
Adapt19 Adapt [19]	5,65	1,554	174
Adapt20 Adapt [20]	4,66	1,861	174
Adapt24 Adapt [24]	4,28	1,867	174

Indice KMO et test de Bartlett

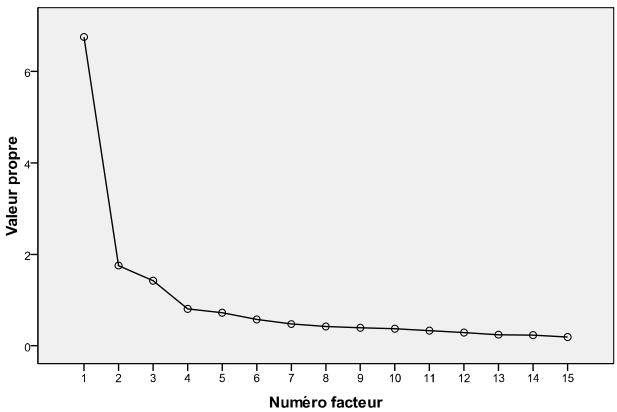
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,887
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1442,675
	ddl	105
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Adapt3 Adapt [3]	,617	,579
Adapt5 Adapt [5]	,512	,512
Adapt6 Adapt [6]	,580	,638
Adapt7 Adapt [7]	,607	,697
Adapt8 Adapt [8]	,385	,333
Adapt10 Adapt [10]	,603	,688
Adapt11 Adapt [11]	,575	,614
Adapt12 Adapt [12]	,541	,573
Adapt13 Adapt [13]	,579	,595
Adapt15 Adapt [15]	,423	,418
Adapt17 Adapt [17]	,570	,520
Adapt18 Adapt [18]	,609	,594
Adapt19 Adapt [19]	,684	,745
Adapt20 Adapt [20]	,644	,724
Adapt24 Adapt [24]	,564	,510

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

Graphique de valeurs propres



		Adapt3 Adapt [3]	Adapt5 Adapt [5]	Adapt6 Adapt [6]	Adapt7 Adapt [7]	Adapt8 Adapt [8]	Adapt 10 Adapt [10]	Adapt 11 Adapt [11]	Adapt 12 Adapt [12]	Adapt 13 Adapt [13]	Adapt 15 Adapt [15]	Adapt 17 Adapt [17]	Adapt 18 Adapt [18]	Adapt 19 Adapt [19]	Adapt 20 Adapt [20]	Adapt 24 Adapt [24]
Corrélation	Adapt3 Adapt [3]	1,000	,514	,323	,357	,269	,316	,293	,280	,429	,323	,504	,503	,701	,592	,621
	Adapt5 Adapt [5]	,514	1,000	,531	,592	,419	,326	,318	,192	,432	,361	,339	,437	,439	,382	,353
	Adapt6 Adapt [6]	,323	,531	1,000	,688	,409	,436	,295	,250	,492	,309	,271	,443	,405	,295	,212
	Adapt7 Adapt [7]	,357	,592	,688	1,000	,478	,386	,283	,321	,438	,335	,318	,436	,422	,285	,294
	Adapt8 Adapt [8]	,269	,419	,409	,478	1,000	,293	,369	,151	,407	,368	,343	,298	,340	,261	,180
	Adapt10 Adapt [10]	,316	,326	,436	,386	,293	1,000	,651	,643	,578	,488	,286	,351	,329	,277	,414
	Adapt11 Adapt [11]	,293	,318	,295	,283	,369	,651	1,000	,534	,576	,494	,318	,262	,264	,219	,424
	Adapt12 Adapt [12]	,280	,192	,250	,321	,151	,643	,534	1,000	,534	,494	,270	,295	,298	,257	,390
	Adapt13 Adapt [13]	,429	,432	,492	,438	,407	,578	,576	,534	1,000	,459	,457	,522	,482	,407	,421
	Adapt15 Adapt [15]	,323	,361	,309	,335	,368	,488	,494	,494	,459	1,000	,358	,415	,385	,303	,367
	Adapt17 Adapt [17]	,504	,339	,271	,318	,343	,286	,318	,270	,457	,358	1,000	,641	,627	,635	,378
	Adapt18 Adapt [18]	,503	,437	,443	,436	,298	,351	,262	,295	,522	,415	,641	1,000	,648	,641	,458
	Adapt19 Adapt [19]	,701	,439	,405	,422	,340	,329	,264	,298	,482	,385	,627	,648	1,000	,702	,550
	Adapt20 Adapt [20]	,592	,382	,295	,285	,261	,277	,219	,257	,407	,303	,635	,641	,702	1,000	,588
	Adapt24 Adapt [24]	,621	,353	,212	,294	,180	,414	,424	,390	,421	,367	,378	,458	,550	,588	1,000

a. Déterminant = ,015

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation[a]
Facteur	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	6,750	44,997	44,997	6,345	42,297	42,297	5,169
2	1,755	11,698	56,695	1,384	9,227	51,523	4,334
3	1,424	9,494	66,189	1,013	6,752	58,276	4,240
4	,809	5,393	71,582				
5	,723	4,819	76,401				
6	,579	3,860	80,261				
7	,476	3,171	83,432				
8	,425	2,832	86,264				
9	,396	2,638	88,902				
10	,373	2,487	91,389				
11	,334	2,227	93,616				
12	,291	1,941	95,557				
13	,243	1,623	97,181				
14	,232	1,549	98,729				
15	,191	1,271	100,000				

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

a. Lorsque les facteurs sont corrélés, les sommes des carrés chargés ne peuvent pas être additionnés pour obtenir une variance totale.

Matrice factorielle[a]

	Facteur		
	1	2	3
Adapt3 Adapt [3]	,689	-,310	-,086
Adapt5 Adapt [5]	,631	-,031	,335
Adapt6 Adapt [6]	,614	,144	,490
Adapt7 Adapt [7]	,644	,124	,517
Adapt8 Adapt [8]	,503	,099	,266
Adapt10 Adapt [10]	,655	,478	-,176
Adapt11 Adapt [11]	,597	,456	-,224
Adapt12 Adapt [12]	,559	,405	-,309
Adapt13 Adapt [13]	,739	,216	-,044
Adapt15 Adapt [15]	,598	,222	-,106
Adapt17 Adapt [17]	,654	-,287	-,101
Adapt18 Adapt [18]	,724	-,265	,010
Adapt19 Adapt [19]	,767	-,394	-,052
Adapt20 Adapt [20]	,689	-,466	-,176
Adapt24 Adapt [24]	,641	-,134	-,284

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

a. 3 facteurs extraits. 5 itérations requises.

Matrice des types[a]

	Facteur		
	1	2	3
Adapt [3] J'adhère totalement aux objectifs de mon travail	**,718**	,014	,065
Adapt [5] Je connais les responsabilités, tâches et projets pour lesquels j'ai été recruté(e)	,212	-,019	**,592**
Adapt [6] Je comprends comment réaliser les tâches qui composent mon travail	-,046	,039	**,803**
Adapt [7] Je comprends quelles tâches et responsabilités sont prioritaires	-,022	,013	**,840**
Adapt [8] Je sais à qui demander une aide quand mon travail l'exige	,043	,102	**,496**
Adapt [10] Je comprends le fonctionnement de mon entreprise	-,061	**,801**	,112
Adapt [11] Je comprends les objectifs et les buts de mon entreprise	-,048	**,791**	,032
Adapt [12] Je comprends comment les divers départements, filiales, sites, contribuent aux buts de mon entreprise	,023	**,785**	-,090
Adapt [13] Je comprends comment mon équipe contribue aux buts de mon entreprise	,189	**,499**	,239
Adapt [15] Je comprends les relations entre mon équipe et d'autres groupes	,138	**,494**	,121
Adapt [17] Les objectifs de mon équipe sont aussi mes objectifs	**,683**	,032	,040
Adapt [18] Je serais un(e) bon(ne) représentant(e) des valeurs de mon équipe	**,647**	,006	,198
Adapt [19] J'adhère aux objectifs de mon équipe	**,828**	-,058	,113
Adapt [20] J'ai accepté les valeurs de mon équipe au point de les faire miennes	**,918**	-,074	-,072
Adapt [24] Les valeurs de mon entreprise font aujourd'hui partie de mes propres valeurs	**,604**	,291	-,145

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 6 itérations.

Matrice de structure

	Facteur		
	1	2	3
Adapt3 Adapt [3]	,758	,394	,443
Adapt5 Adapt [5]	,509	,366	,693
Adapt6 Adapt [6]	,389	,399	,798
Adapt7 Adapt [7]	,420	,403	,835
Adapt8 Adapt [8]	,350	,359	,567
Adapt10 Adapt [10]	,386	,825	,461
Adapt11 Adapt [11]	,353	,783	,384
Adapt12 Adapt [12]	,357	,753	,296
Adapt13 Adapt [13]	,555	,705	,575
Adapt15 Adapt [15]	,440	,619	,428
Adapt17 Adapt [17]	,720	,383	,409
Adapt18 Adapt [18]	,752	,414	,535
Adapt19 Adapt [19]	,858	,397	,514
Adapt20 Adapt [20]	,845	,337	,368
Adapt24 Adapt [24]	,670	,515	,306

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

Echelle de socialisation organisationnelle (version réduite pour l'étude)

Ces questions permettent d'évaluer votre ressenti par rapport à votre intégration.
Des affirmations vous sont proposées ci-dessous. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants (cocher la case qui vous convient).
De 1 "Pas du tout d'accord" à 5 "Tout à fait d'accord"

		Pas du tout d'accord				**Tout à fait d'accord**	**Dimension**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	
1	J'adhère totalement aux objectifs de mon travail						Intériorisation
2	Je comprends le fonctionnement de mon entreprise						Apprentissage groupe
3	Je serais un(e) bon(ne) représentant(e) des valeurs de mon équipe						Intériorisation
4	Je connais les responsabilités, tâches et projets pour lesquels j'ai été recruté(e)						Apprentissage Travail
5	Je comprends comment les divers départements, filiales, sites, contribuent aux buts de mon entreprise						Apprentissage groupe
6	J'ai accepté les valeurs de mon équipe au point de les faire miennes						Intériorisation
7	Je comprends quelles tâches et responsabilités sont prioritaires						Apprentissage Travail
8	J'adhère aux objectifs de mon						Intériorisation

	équipe						
9	Je comprends comment mon équipe contribue aux buts de mon entreprise						Apprentissage groupe
10	Je sais à qui demander une aide quand mon travail l'exige						Apprentissage Travail
11	Je comprends les relations entre mon équipe et d'autres groupes						Apprentissage groupe
12	Les valeurs de mon entreprise font aujourd'hui partie de mes propres valeurs						Intériorisation
13	Je comprends comment réaliser les tâches qui composent mon travail						Apprentissage Travail
14	Les objectifs de mon équipe sont aussi mes objectifs						Intériorisation
15	Je comprends les objectifs et les buts de mon entreprise						Apprentissage groupe

ANNEXE C.2 :

Traduction des questionnaires

Annexe C.2.1 : Traduction du questionnaire de mesure des tactiques de socialisation organisationnelle de Cable et Parsons (2001)

Items de Cable et Parsons (2001)	**Items traduits en français par expert 1**	**Items réadaptés par l'expert 2 puis validés par les experts du domaine d'étude**
In the last several months, I have been extensively involved with other new recruits in common, job related activities	Ces derniers mois, j'ai longuement fréquenté de nouvelles recrues ayant des activités communes concernant le travail (façon de travailler)	Ces derniers mois, j'ai été fréquemment impliqué(e) avec d'autres nouvelles recrues dans des activités communes concernant le travail
This organization puts all newcomers through the same set of learning experiences	Cette structure (entreprise) permet à tous les nouveaux embauchés de suivre les mêmes formations professionnelles	Cette entreprise permet à tous les nouveaux embauchés de suivre les mêmes formations professionnelles
I have been through a set of training experiences that are specifically designed to give newcomers a thorough knowledge of job related skills	J'ai suivi un ensemble de formations professionnelles qui étaient spécifiquement créées pour faire acquérir aux nouveaux venus les compétences indispensables pour le poste	J'ai suivi un ensemble de formations professionnelles qui sont spécifiquement créées pour faire acquérir aux nouveaux embauchés les compétences indispensables pour le poste
I did not perform any of my normal job responsibilities until I was thoroughly familiar with departmental procedures and work methods	Je n'ai pratiqué aucune de mes responsabilités habituelles jusqu'à ce que je sois complètement habitué(e) aux procédures et aux méthodes de travail du service (concerné)	Je n'ai pratiqué aucune de mes responsabilités habituelles jusqu'à ce que je sois complètement habitué(e) aux procédures et aux méthodes de travail de mon service
There is a clear pattern in the way one role leads to another, or one job assignment leads to another, in this organization	La manière d'évoluer dans cette entreprise était claire pour moi (évidente)	La manière dont je peux évoluer dans cette entreprise est évidente pour moi
The steps in the career ladder are clearly specified in this organization	Les étapes dans la progression de carrière étaient clairement spécifiées dans cette entreprise	Les étapes dans la progression de carrière sont clairement spécifiées dans cette entreprise
I can predict my future career path in this organization by observing other people's experiences	Je peux prévoir (envisager, anticiper) mon futur parcours professionnel en observant les expériences des autres	Je peux anticiper mon futur parcours professionnel en observant les expériences des autres
The way in which	La façon dont j'allais	La façon dont j'allais

my progress through this organization will follow a fixed timetable of events has been clearly communicated to me	progresser dans cette organisation, en suivant des étapes précises m'avait clairement été communiquée	progresser dans cette entreprise, en suivant des étapes précises, m'avait clairement été communiquée
Almost all of my colleagues have been supportive of me personnaly	Quasiment tous mes collègues m'ont apporté(e) un soutien de façon personnelle	Quasiment tous mes collègues m'ont apporté(e) un soutien de façon personnelle
My colleagues have gone out of their way to help me adjust to the organization	Mes collègues se sont impliqués pour m'aider à m'adapter à cette entreprise	Mes collègues se sont impliqués pour m'aider à m'adapter à cette entreprise.
I have received litlle guidance from experienced organizational members as to how I should perform my job	J'ai reçu quelques conseils de la part des plus expérimentés dans la façon dont je devais effectuer mon travail	J'ai reçu quelques conseils des plus expérimentés de l'entreprise, comme par exemple, comment je devais réaliser mon travail
I am gaining a clear understanding of my role in this organization from observing my seniors colleagues	Je gagne une nette compréhension de mon rôle dans cette entreprise en observant mes collègues plus anciens et plus expérimentés	Je gagne une nette compréhension de mon rôle dans cette entreprise en observant mes collègues plus anciens et plus expérimentés

Annexe C.2.2 : Traduction du questionnaire de satisfaction à l'égard des pratiques de recrutement de Macan et *al.* (1994)

Items de Macan et *al.* (1994)	**Items traduits en français par expert 1**	**Items réadaptés par l'expert 2 puis validés par les experts du domaine d'étude**
In general, I am satisfied with the application process	De manière générale, je suis satisfait de la mise en place des procédures de sélection	De manière générale, je suis satisfait(e) des pratiques de sélection mises en place par mon entreprise pour me recruter
So far, participation in the application process has been a positive experience	Jusqu'à présent, la mise en place des procédures de sélection a été une expérience positive	Dans l'ensemble, la procédure de sélection de mon entreprise pour me recruter a été une expérience positive

Annexe C.2.3 : Traduction du questionnaire de mesure de l'affectivité positive et négative de Thompson (2007)

Items de Thompson (2007)	Items traduits en français par expert 1	Items réadaptés par l'expert 2 puis validés par les experts du domaine d'étude
Upset	Contrarié	Contrarié
Hostile	Hostile, agressif	Hostile, agressif
Alert	Vif, vigilant	Vif, vigilant
Ashamed	Honteux	Honteux
Inspired	Inspiré, stimulé	Inspiré, stimulé
Nervous	Nerveux	Nerveux
Determine	Déterminé	Déterminé
Attentive	Attentif, soigneux	Attentif, soigneux
Afraid	Craintif	Craintif
Active	Actif	Actif

ANNEXE C.3 :

Test de clarté du protocole de recueil de données

Sujets	1	2	3	4	5	6	7	MOYENNE
Canal de recrutement consigne	4	7	7	7	7	7	7	6,57142857
Consigne clarté de l'information	7	7	6	7	7	7	7	6,85714286
REC1	7	6	5	7	7	7	7	6,57142857
REC2	7	7	7	7	7	5	7	6,71428571
REC3	7	7	2	4	7	7	7	5,85714286
REC4	7	7	7	7	7	5	7	6,71428571
REC5	7	7	7	7	6	5	7	6,57142857
REC6	7	6	7	7	7	7	7	6,85714286
REC7	7	7	7	7	7	7	7	7
REC8	7	7	7	7	7	7	7	7
Consigne Accès de l'information	7	7	7	7	7	7	7	7
REC9	7	7	7	7	6	7	6	6,71428571
REC10	7	7	7	7	7	7	7	7
REC11	7	4	7	7	7	7	7	6,57142857
REC12	5	6	7	7	6	5	7	6,14285714
REC13	7	7	7	7	7	7	7	7
REC14	7	7	7	7	7	7	7	7
REC15	7	7	7	7	7	7	7	7
REC16	7	7	7	7	7	7	7	7
Consigne SJP et Satisfaction R	7	7	7	7	7	7	7	7
REC20	7	7	7	7	7	7	7	7
REC21	7	4	7	7	6	7	7	6,42857143
REC22	7	7	7	7	7	7	7	7
REC23	7	7	7	7	7	7	7	7
REC24	7	7	7	7	7	7	7	7
REC25	7	7	7	7	7	7	7	7
REC26	7	7	7	7	7	7	7	7
REC27	7	5	5	7	7	7	7	6,42857143
REC28	7	7	7	7	7	7	7	7
REC29	7	7	7	7	7	7	7	7
REC30	7	7	7	7	7	7	7	7
Consigne pratiques d'intégration	7	7	5	6	7	7	5	6,28571429
INT1	5	5	7	7	7	5	7	6,14285714
INT2	7	7	7	7	7	7	7	7
INT3	7	7	7	7	7	7	7	7
INT4	7	7	7	7	7	7	7	7
INT5	7	7	7	7	7	7	7	7
INT6	4	6	7	7	7	7	7	6,42857143
INT7	7	7	7	7	7	4	7	6,57142857
INT8	4	7	5	7	6	7	7	6,14285714
INT9	7	6	7	7	7	7	7	6,85714286
INT10	7	7	7	7	7	7	7	7
INT11	7	7	7	7	5	7	1	5,85714286
INT12	7	7	7	7	7	7	7	7

INT13	7	7	7	7	7	7	7	7
INT14	7	7	7	7	7	7	7	7
INT15	7	7	7	7	7	7	7	7
INT16	7	7	7	7	7	7	7	7
Consigne Tactiques d'intégration	7	7	7	7	7	7	7	7
TAC1	7	1	7	7	7	7	7	6,14285714
TAC2	4	6	7	7	7	7	7	6,42857143
TAC3	7	6	7	7	7	7	7	6,85714286
TAC4	3	7	7	7	7	7	7	6,42857143
TAC5	3	7	7	7	7	7	7	6,42857143
TAC6	4	7	7	7	7	7	7	6,57142857
TAC7	3	7	7	7	7	7	7	6,42857143
TAC8	7	7	7	7	7	7	7	7
TAC9	7	7	7	7	7	7	7	7
TAC10	7	7	7	7	7	7	6	6,85714286
TAC11	7	6	7	7	7	7	5	6,57142857
TAC12	7	7	7	7	7	7	7	7
Consigne satisfaction I	3	5	7	7	7	7	7	6,14285714
SAT1	7	7	7	7	7	7	7	7
SAT2	7	7	7	7	7	7	7	7
Consigne QVT	7	4	7	7	7	7	7	6,57142857
QVT1	7	6	7	7	7	7	7	6,85714286
QVT2	7	7	7	7	7	7	7	7
QVT3	7	7	7	7	6	7	7	6,85714286
QVT4	7	1	7	6	6	7	7	5,85714286
QVT5	7	7	7	7	7	7	7	7
QVT6	7	7	5	6	6	7	6	6,28571429
QVT7	7	7	7	7	7	7	7	7
QVT8	7	7	7	7	7	7	7	7
QVT9	7	7	7	7	7	7	7	7
QVT10	7	7	7	7	6	7	6	6,71428571
QVT11	7	7	7	7	7	7	7	7
QVT12	7	7	7	7	7	7	7	7
QVT13	7	7	7	7	7	7	7	7
QVT14	7	5	5	7	7	7	7	6,42857143
QVT15	7	7	7	7	7	7	7	7
QVT16	7	7	7	7	7	7	7	7
QVT17	7	7	7	7	7	7	7	7
QVT18	7	7	7	7	7	7	7	7
QVT19	7	7	7	7	7	7	7	7
QVT20	7	7	7	7	7	7	7	7
QVT21	7	5	5	7	7	7	7	6,42857143
QVT22	7	7	7	7	7	7	7	7
QVT23	7	7	7	7	7	7	7	7
QVT24	7	3	7	7	6	7	7	6,28571429

Consigne socialisation orga	7	2	6	7	7	7	7	6,14285714
SOC1	7	7	7	7	6	7	7	6,85714286
SOC2	7	7	7	7	7	7	7	7
SOC3	7	7	7	7	7	7	7	7
SOC4	7	7	7	7	7	7	7	7
SOC5	3	7	7	7	7	7	7	6,42857143
SOC6	7	7	7	7	6	7	7	6,85714286
SOC7	7	7	7	7	7	7	7	7
SOC8	7	7	6	7	7	7	7	6,85714286
SOC9	7	7	7	7	7	7	7	7
SOC10	7	7	7	7	6	7	7	6,85714286
SOC11		7	7	5	6	5	6	6
SOC12		7	7	7	7	7	6	6,83333333
SOC13		7	7	7	7	7	7	7
SOC14		7	7	7	7	7	7	7
SOC15		7	7	7	7	7	7	7
Consigne Satisfaction vie		6	7	6	6	7	6	6,33333333
VIE1		7	5	7	7	7	7	6,66666667
VIE2		7	7	7	7	7	7	7
VIE3		7	7	7	7	7	7	7
VIE4		7	7	7	7	7	7	7
VIE5		7	7	7	7	7	7	7
Consigne Affectivité		7	7	7	7	7	7	7
AFF1	7	7	7	7	7	7	7	7
AFF2	7	7	7	7	7	7	7	7
AFF3	7	7	7	7	6	7	7	6,85714286
AFF4	7	7	7	7	7	7	7	7
AFF5	7	7	7	7	7	7	7	7
AFF6	7	7	7	7	7	7	7	7
AFF7	7	5	7	7	6	7	7	6,57142857
AFF8	7	7	7	7	7	7	7	7
AFF9	7	7	7	7	7	7	7	7
AFF10	7	7	7	7	7	7	7	7
Consigne Compétence	7	7	7	7	7	7	7	7
COMP1	7	7	7	7	7	7	7	7
COMP2	7	7	7	7	7	7	7	7
COMP3	7	7	7	7	7	7	7	7
COMP4	7	7	7	7	7	7	7	7
COMP5	7	7	7	7	7	7	7	7
COMP6	7	7	7	7	7	7	7	7
COMP7	7	7	7	7	7	7	7	7
COMP8	7	7	7	7	7	7	7	7
Consigne intention de rester	7	7	7	7	7	7	7	7
REST1	7	7	7	7	7	7	7	7
TEMPS de passation	20	60	20	20	35	8	40	29

ANNEXE C.4 :

Questionnaire (version finale)

Maintien en emploi des nouveaux embauchés (1 à 3 ans d'ancienneté)

Ce questionnaire vise à évaluer différentes dimensions relatives à votre bien être au travail et à votre intention de rester dans votre entreprise. Il sert également à identifier les pratiques de recrutement et d'intégration qui ont été mises en place pour vous accueillir au sein de votre entreprise.

Il est possible, pour ceux et celles d'entre vous qui ont répondu à mon questionnaire précédent visant à valider une mesure de qualité de vie et bien être au travail que vous retrouviez certaines questions. Cela est normal puisque le questionnaire précédent avait pour but de valider les questions pour pouvoir les réutiliser dans celui-ci. Merci donc d'y répondre quand même. C'est très important pour mon étude.

Pour participer à cette recherche, vous devez être salarié(e) d'une entreprise depuis au moins un an mais au maximum trois ans.

Votre participation m'est indispensable pour la bonne marche de la recherche. Aussi, vous trouverez dans les pages suivantes différentes questions auxquelles vous devrez répondre le plus spontanément possible. Cela vous prendra environ 20 minutes selon les personnes. Vous pouvez interrompre votre passation à tout moment et cliquer en bas "reprendre plus tard".

Vos réponses resteront anonymes et strictement confidentielles.
Je vous remercie pour votre participation.

A propos de votre recrutement sur votre poste actuel ...

1) **Comment avez-vous été recruté ?** (Cochez la réponse vous concernant)

- o J'ai été recruté(e) par candidature spontanée
- o J'ai été réembauché(e) par mon ex-employeur ou embauché(e) à l'issue de mon stage de fin d'études
- o J'ai répondu à une annonce de l'entreprise (presse, internet et autres médias)
- o J'ai répondu à un avis de concours (fonction publique)
- o J'ai répondu à une annonce par le biais d'une agence intermédiaire publique de l'emploi (APEC, Pôle Emploi, Mission locale, PLIE, etc …)
- o J'ai répondu à une annonce par le biais d'une agence intermédiaire privée de l'emploi (Cabinet conseil, Entreprise de travail temporaire, Agence Interim, etc …)
- o J'ai été mis(e) en relation par l'intermédiaire de mon lieu d'étude (école, université, etc…) ou de mon centre de formation professionnelle
- o J'ai été mis(e) en relation par mon réseau personnel (famille, amis, etc …)
- o J'ai été mis(e) en relation par mon réseau professionnel (collègues, anciens ou présents, fournisseurs, clients, etc …)
- o J'ai été mis(e) en relation par le biais d'un réseau social (Viadeo, LinkedIn, Facebook, etc...)
- o Autre moyen (précisez : .....)
- o Ne sais pas

2) **Lors de la procédure de recrutement et de sélection, dans quelle mesure avez-vous eu une information claire et précise à propos de … ?** (veuillez indiquer le degré de clarté ressenti pour chacun des énoncés suivants)

De 1 «Pas du tout clair » à 5 « Tout à fait clair »

	Pas du tout clair				**Tout à fait clair**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
de votre salaire					
de vos éventuels avantages (mutuelle, Comité d'entreprise, tickets restaurant, prime, treizième mois, intéressement, etc. …)?					
du contenu de votre travail (tâches, responsabilités, décisions) ?					
des relations de travail (collègues de travail) ?					
de votre encadrement (futur supérieur hiérarchique) ?					
de l'organisation de votre travail (horaires, charge de travail, etc.) ?					
de votre sécurité d'emploi (durée et renouvellement du contrat) ?					
de vos possibilités de développement personnel et professionnel (formations axées sur le développement des aptitudes et des compétences professionnelles, possibilités d'évoluer, etc…).					

3) **Lors de la procédure de recrutement et de sélection, avez-vous … ?** (veuillez indiquer votre réponse en cochant la case correspondante).

« Oui », « Non » Ou « Je ne sais pas »

	Oui	**Non**	**Je ne sais pas**
posé des questions aux personnes chargées du recrutement ?			
échangé avec votre futur supérieur hiérarchique ?			
échangé avec vos futurs collègues de travail ?			
visité votre futur lieu de travail ?			
consulté des documents internes à l'entreprise (brochure, journal d'entreprise, rapport d'activités, etc.) ?			

eu des informations relatives à la description du poste (aptitudes et compétences requises, responsabilités et exigences liées au travail, lieu et horaires de travail, etc.) ?			
visionné une vidéo décrivant de façon réaliste votre futur emploi et/ou future entreprise ?			
obtenu des informations sur l'entreprise via des technologies multimédias (site internet) ?			

4) **Des affirmations vous sont proposées ci-dessous. Nous vous demandons d'indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants** (veuillez indiquer votre réponse en cochant la case correspondante).

De 1 «Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »

	Pas du tout d'accord				**Tout à fait d'accord**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Les méthodes utilisées lors du recrutement ont permis d'évaluer vos compétences professionnelles pour le poste					
Au cours de la procédure de recrutement, vous avez reçu des informations sur la façon dont la décision d'embauche serait prise (par qui, sur quels critères, etc.)					
Le responsable du recrutement vous a semblé chaleureux et respectueux					
De manière générale, vous êtes satisfait(e) des pratiques de sélection mises en place par votre entreprise pour vous recruter					
Au cours de la procédure de sélection, vous avez eu le sentiment de pouvoir montrer vos compétences pour le poste à pourvoir					
Le recruteur a été sincère et honnête dans les explications qu'il vous a fournies et dans la communication qu'il a établi avec vous					
On vous a posé des questions ou vous avez subi certaines méthodes qui vous ont semblé préjudiciables ou inappropriées à la situation de recrutement					
Vous savez que les autres candidats à votre poste ont été évalués de la même façon que vous					
Vous avez eu l'opportunité d'avoir un réel échange avec les personnes rencontrées au cours du recrutement (recruteurs, directeur, supérieur, collègues, etc …)					

Lors de la procédure de sélection, vous avez eu un retour d'informations sur l'évaluation de votre candidature					
Dans l'ensemble, la procédure de sélection de votre entreprise pour vous recruter a été une expérience positive					

A propos de votre intégration au sein de votre nouvelle entreprise ...

1) Les questions suivantes permettent d'identifier les pratiques d'intégration qui ont été mises en place par votre entreprise pour vous accueillir et vous intégrer. Aussi, elles permettent d'évaluer votre avis sur l'aspect informel ou formel de ces pratiques.

Les pratiques informelles sont mises en place de manière spontanée par un ou plusieurs acteurs (supérieur, collègues, etc …) sur leur initiative et variables selon les nouveaux embauchés.
Les pratiques formelles sont organisées au préalable par un ou plusieurs acteurs désignés par la Direction ou le service des Ressources Humaines et elles sont identiques pour tous les nouveaux embauchés.

Ici, nous vous demandons d'indiquer pour chacune des pratiques d'intégration proposées votre avis sur leur aspect informel ou formel (veuillez indiquer votre réponse en cochant la case correspondante).

De 1 « Très informelles » à 5 « Très formelles »

Si vous n'êtes pas concerné(e) par l'une ou l'autre des pratiques d'intégration ci-dessous, cochez la case « Je n'ai pas bénéficié de cette pratique »

	Très informelles				**Très formelles**	**Je n'ai pas bénéficié de cette pratique**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Vous avez été accueilli(e) à votre arrivée						
Vous avez été présenté(e) aux autres membres de l'entreprise						
Vous avez eu une visite des locaux						
Un évènement de bienvenue a été organisé à l'occasion de votre arrivée						
Vous avez obtenu des						

informations nécessaires à votre intégration (livret d'intégration ou documents relatant l'historique de l'entreprise, l'organigramme, les procédures de ressources humaines, etc…)						
Vous avez visité certains sites de l'entreprise						
Vous avez été soutenu(e) par vos collègues						
Vous avez travaillé en binôme quelques temps ou sur quelques missions						
Vous avez eu des échanges auprès d'autres collaborateurs de l'entreprise vous permettant de mieux appréhender certaines missions ou de développer votre réseau de connaissances						
Vous avez été « parrainé(e) » par un collègue (c'est-à-dire accompagné(e) dans votre prise de poste)						
Vous avez été « parrainé(e) » par votre supérieur (c'est-à-dire accompagné(e) dans votre prise de poste)						
Vous avez eu une ou des formations relatives au poste que vous occupez						
Vous avez eu une ou des formations visant à mieux connaître votre nouvelle entreprise						
Vous avez été suivi(e) tout au long de votre parcours d'intégration						
Votre intégration a été évaluée						

2) **Des affirmations vous sont proposées ci-dessous. Nous vous demandons d'indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants** (veuillez cocher la case qui vous convient).

De 1 «Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »

	Pas du tout d'accord				**Tout à fait d'accord**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Ces derniers mois, j'ai été fréquemment impliqué(e) avec d'autres nouvelles recrues dans des activités communes concernant le travail					
La manière dont je peux évoluer dans cette entreprise est évidente pour moi					
Quasiment tous mes collègues m'ont apporté(e) un soutien de façon personnelle					
Cette entreprise permet à tous les nouveaux embauchés de suivre les mêmes formations professionnelles					
Les étapes dans la progression de carrière sont clairement spécifiées dans cette entreprise					
Mes collègues se sont impliqués pour m'aider à m'adapter à cette entreprise.					
J'ai suivi un ensemble de formations professionnelles qui sont spécifiquement créées pour faire acquérir aux nouveaux embauchés les compétences indispensables pour le poste					
Je peux anticiper mon futur parcours professionnel en observant les expériences des autres					
J'ai reçu quelques conseils des plus expérimentés de					

l'entreprise, comme par exemple, comment je devais réaliser mon travail					
Je n'ai pratiqué aucune de mes responsabilités habituelles jusqu'à ce que je sois complètement habitué(e) aux procédures et aux méthodes de travail de mon service					
La façon dont j'allais progresser dans cette entreprise, en suivant des étapes précises, m'avait clairement été communiquée					
Je gagne une nette compréhension de mon rôle dans cette entreprise en observant mes collègues plus anciens et plus expérimentés					

3) **Des affirmations vous sont proposées ci-dessous. Nous vous demandons d'indiquer votre degré d'accord avec les deux énoncés suivants** (veuillez cocher la case correspondante).

De 1 «Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »

	Pas du tout d'accord				**Tout à fait d'accord**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
De manière générale, je suis satisfait(e) des pratiques d'intégration mises en place par mon entreprise pour m'intégrer					
Dans l'ensemble, les pratiques d'intégration de mon entreprise pour m'intégrer représentent une expérience positive					

A propos de votre travail

Les questions permettent d'évaluer votre ressenti par rapport à certains aspects de votre travail.

Des affirmations vous sont proposées et nous vous demandons de bien vouloir indiquer dans quelle mesure, chacun des éléments suivants correspond à vos attentes. Pour cela, veuillez cocher la case qui correspond à votre choix de réponse.

1 correspond à « Inférieur à vos attentes » (c'est-à-dire qui s'éloigne le plus de la situation idéale de travail que vous aimeriez vivre)

2 correspond à « Plutôt inférieur à vos attentes »

3 correspond à « Adapté à vos attentes »

4 correspond à « Plutôt supérieur à vos attentes »

5 correspond à « Supérieur à vos attentes ». (C'est-à-dire qui se rapproche le plus de la situation idéale de travail que vous aimeriez vivre)

	Inférieur à vos attentes	**Plutôt inférieur à vos attentes**	**Adapté à vos attentes**	**Plutôt supérieur à vos attentes**	**Supérieur à vos attentes**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
La qualité des relations avec votre supérieur direct					
L'autonomie que vous avez dans votre poste					
Vos possibilités de perfectionnement et de formation					
La qualité de votre lieu de travail (environnement physique de travail, bruit, température, etc.)					
La qualité des retours (feedback) de votre supérieur sur votre travail					
La qualité des relations entretenues avec vos collègues					
La qualité des relations avec votre employeur ou la Direction					
L'équilibre entre vos horaires de travail et votre vie privée					

La variété des tâches composant votre travail					
Votre participation aux décisions concernant votre travail					
La qualité du climat de travail au sein de votre entreprise (l'ambiance)					
Les possibilités d'avancement ou de promotion proposées par votre entreprise					
La communication des informations au sein de votre entreprise					
La possibilité d'utiliser vos compétences professionnelles					
La qualité des conditions physiques de votre travail (par exemple efforts, postures, mouvements répétitifs, ports de charges lourdes, équipement confortable, etc …)					
La clarté des attentes de votre supérieur					
La sécurité de votre emploi au sein de votre entreprise (pérennité de votre emploi)					
L'anticipation et la répartition du travail par vos supérieurs lors de l'absence de vos collègues					
L'anticipation et la répartition de votre travail par vos supérieurs lors de vos propres absences					
Le temps qui est imparti pour accomplir votre travail					
Le niveau de difficultés des tâches composant votre travail					
Le fait d'avoir à résoudre des problèmes imprévus dans votre travail					
Le niveau d'attention et de vigilance demandé par votre travail					
La possibilité de vous absenter pour des raisons familiales (lors de la maladie					

d'un jeune enfant, d'un conjoint, lors du décès d'un proche, etc.)					

A propos de votre ressenti à l'heure d'aujourd'hui

1) Ces questions permettent d'évaluer votre ressenti par rapport à votre intégration.

Des affirmations vous sont proposées ci-dessous. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants (cocher la case qui vous convient).

De 1 «Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »

	Pas du tout d'accord				**Tout à fait d'accord**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
J'adhère totalement aux objectifs de mon travail					
Concernant mes collègues, je pense que je peux autant qu'eux résoudre les problèmes rencontrés dans notre travail					
Je comprends le fonctionnement de mon entreprise					
Concernant mon métier actuel, je pense que je me sens efficace					
Je serais un(e) bon(ne) représentant(e) des valeurs de mon équipe					
Concernant l'entreprise qui m'emploie, je crois que réussir dans cette entreprise me demande trop d'efforts					
Je connais les responsabilités, tâches et projets pour lesquels j'ai été recruté(e)					
Je comprends comment les divers départements, filiales, sites, contribuent aux buts de mon entreprise					
Concernant mon métier actuel, je crois que je me					

sens capable de résoudre les problèmes qui peuvent apparaître dans l'exercice de ce métier					
J'ai accepté les valeurs de mon équipe au point de les faire miennes					
Concernant l'entreprise qui m'emploie, je crois que je peux mettre en œuvre mes capacités dans cette entreprise					
Je comprends quelles tâches et responsabilités sont prioritaires					
J'adhère aux objectifs de mon équipe					
Je comprends comment mon équipe contribue aux buts de mon entreprise					
Concernant l'entreprise qui m'emploie, je pense que j'arrive à m'adapter aux contraintes					
Je sais à qui demander une aide quand mon travail l'exige					
Je comprends les relations entre mon équipe et d'autres groupes					
Les valeurs de mon entreprise font aujourd'hui partie de mes propres valeurs					
Concernant mes collègues, je pense que travailler avec eux est trop difficile pour moi					
Je comprends comment réaliser les tâches qui composent mon travail					
Les objectifs de mon équipe sont aussi mes objectifs					
Je comprends les objectifs et les buts de mon entreprise					
Concernant mes collègues, je crois que mon travail participe activement à la réalisation de nos objectifs					

d'équipe					
Aujourd'hui, j'ai la ferme intention de continuer à travailler dans cette entreprise					

2) Nous présentons ci-dessous cinq énoncés avec lesquels vous pouvez être en accord ou en désaccord.

A l'aide de l'échelle 1 à 7 ci-dessous, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés en cochant la case qui convient.

	Fortement en désaccord	**En désaccord**	**Légèrement en désaccord**	**Ni en désaccord, ni en accord**	**Légèrement en accord**	**En accord**	**Fortement en accord**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
En général, ma vie correspond de près à mes idéaux.							
Mes conditions de vie sont excellentes.							
Je suis satisfait(e) de ma vie.							
Jusqu'à maintenant, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais de la vie.							
Si je pouvais recommencer ma vie, je n'y changerai presque rien.							

3) **Ci-dessous, voici différents états.** Indiquez si depuis que vous avez intégré votre nouvelle entreprise, vous les avez éprouvés en cochant la case correspondante de 1 « Très peu ou pas du tout » à 5 « Très souvent ou tout à fait » :

	Très peu **Ou pas du tout**	**Parfois** **Ou un peu**	**De temps en temps** **Ou modérément**	**Souvent** **Ou beaucoup**	**Très souvent** **Ou tout à fait**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Contrarié					
Hostile, agressif					
Vif, vigilant					
Honteux					
Inspiré, stimulé					
Nerveux					
Déterminé					
Attentif, soigneux					
Craintif					
Actif					

Renseignements généraux

Pour chaque question, merci de cocher la réponse de votre choix ou de compléter dans l'espace réservé à votre réponse.

Vous êtes :

- o Un homme
- o Une femme

Quel est votre âge ?

Quel est votre statut familial ?

- o Célibataire
- o Marié(e)
- o Pacsé(e)
- o En union libre
- o Divorcé (e)
- o Séparé(e)
- o Veuf (ve)
- o Autre (Précisez)

Combien avez-vous d’enfants à charge ?

- o 0
- o 1
- o 2
- o 3
- o 4
- o + de 4

Quel est votre niveau de formation (ou son équivalent)?

- o Aucun diplôme
- o Brevet des collèges
- o CAP/BEP
- o Baccalauréat
- o Bac+2
- o Bac+3/+4
- o Bac +5et +
- o Autre (précisez)

Quelle est votre profession ?

Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- o Ouvrier
- o Employé
- o Profession intermédiaire
- o Cadre et profession intellectuelle supérieure
- o Autre (précisez)

Quel est votre type de contrat de travail ?

- o CDD
- o CDI
- o Intérim
- o Autre (précisez)

Quel est votre temps de travail ?

- o Temps complet
- o Temps partiel
- o Autre

Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ? (Merci de vous exprimer en mois)

Quel est le secteur d'activités de l'entreprise qui vous emploie ?

- o Agroalimentaire
- o Services
- o Banque / assurance
- o Bâtiment / travaux publics
- o Bois / papier / carton / imprimerie
- o Chimie / parachimie
- o Commerce / distribution / négoce
- o Électronique / électricité
- o Etudes et conseils / Ressources Humaines
- o Informatique
- o Mécanique
- o Mécanique de précision
- o Métallurgie / travail du métal
- o Pharmacie
- o Plastique / caoutchouc
- o Textile / habillement / chaussure
- o Transports / logistique
- o Santé / médico-social
- o Enseignement / formation
- o Autre (précisez)

Quelle est la taille de l'entreprise qui vous emploie ?

- o Moins de 10 salariés
- o Entre 10 et 49 salariés
- o Entre 50 et 249 salariés
- o 250 salariés et +

Vous travaillez dans quelle région ?

Impressions et remarques

Ce questionnaire est terminé. Je vous remercie de votre participation.

Vous pouvez formuler ci-dessous vos remarques ou vos impressions sur ce questionnaire.

Je vous remercie vivement pour votre participation.
Pour tout renseignement complémentaire, vous pouvez me contacter par mail aurore.locufier@hotmail.fr

ANNEXE C.5 :

Caractéristiques descriptives des deux échantillons N1 et N2

Annexe C.5.1 : Caractéristiques descriptives de l'échantillon N1

Statistiques

		NBENFT	ANCIENNETE	AGE
N	Valide	189	189	189
	Manquante	0	0	0
Moyenne		,59	22,05	32,09
Médiane		,00	20,00	30,00
Mode		0	18	24
Ecart-type		,868	7,493	8,645
Minimum		0	12	21
Maximum		4	36	58

SEXE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	93	49,2	49,2	49,2
	Femme	96	50,8	50,8	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Statut marital

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Célibataire	52	27,5	27,5	27,5
	Marié	43	22,8	22,8	50,3
	Pacsé	25	13,2	13,2	63,5
	Union Libre	61	32,3	32,3	95,8
	Divorcé	5	2,6	2,6	98,4
	Séparé	3	1,6	1,6	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Nombre d'enfants

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	117	61,9	61,9	61,9
	1	39	20,6	20,6	82,5
	2	27	14,3	14,3	96,8
	3	5	2,6	2,6	99,5
	4	1	,5	,5	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Formation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucun diplôme	1	,5	,5	,5
	Brevet des collèges	4	2,1	2,1	2,6
	CAP/BEP	13	6,9	6,9	9,5
	Baccalauréat	59	31,2	31,2	40,7
	BAC +2/+4	56	29,6	29,6	70,4
	Bac +5 et +	56	29,6	29,6	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

AGE

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
21	2	1,1	1,1	1,1
22	6	3,2	3,2	4,2
23	13	6,9	6,9	11,1
24	19	10,1	10,1	21,2
25	15	7,9	7,9	29,1
26	15	7,9	7,9	37,0
27	7	3,7	3,7	40,7
28	7	3,7	3,7	44,4
29	6	3,2	3,2	47,6
30	9	4,8	4,8	52,4
31	7	3,7	3,7	56,1
32	8	4,2	4,2	60,3
33	6	3,2	3,2	63,5
34	8	4,2	4,2	67,7
35	9	4,8	4,8	72,5
36	6	3,2	3,2	75,7
37	2	1,1	1,1	76,7
38	3	1,6	1,6	78,3
39	5	2,6	2,6	81,0
40	2	1,1	1,1	82,0
41	4	2,1	2,1	84,1
42	1	,5	,5	84,7
43	3	1,6	1,6	86,2
44	3	1,6	1,6	87,8
45	5	2,6	2,6	90,5
46	2	1,1	1,1	91,5
47	2	1,1	1,1	92,6
50	4	2,1	2,1	94,7
51	4	2,1	2,1	96,8
52	3	1,6	1,6	98,4
54	1	,5	,5	98,9
55	1	,5	,5	99,5
58	1	,5	,5	100,0
Total	189	100,0	100,0	

CSP

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ouvrier	3	1,6	1,6	1,6
	Employé	109	57,7	57,7	59,3
	Profession intermédiaire	15	7,9	7,9	67,2
	Cadre et profession intellectuelle supérieure	62	32,8	32,8	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Type de contrat

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CDD	13	6,9	6,9	6,9
	CDI	174	92,1	92,1	98,9
	Interim	1	,5	,5	99,5
	Autres	1	,5	,5	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Temps de travail

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Temps complet	175	92,6	92,6	92,6
	Temps partiel	12	6,3	6,3	98,9
	Autres	2	1,1	1,1	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

ANCIENNETE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	12	15	7,9	7,9	7,9
	13	11	5,8	5,8	13,8
	14	10	5,3	5,3	19,0
	15	11	5,8	5,8	24,9
	16	7	3,7	3,7	28,6
	17	6	3,2	3,2	31,7
	18	24	12,7	12,7	44,4
	19	5	2,6	2,6	47,1
	20	8	4,2	4,2	51,3
	21	1	,5	,5	51,9
	22	6	3,2	3,2	55,0
	23	4	2,1	2,1	57,1
	24	15	7,9	7,9	65,1
	25	7	3,7	3,7	68,8
	26	6	3,2	3,2	72,0
	27	3	1,6	1,6	73,5
	28	3	1,6	1,6	75,1
	29	3	1,6	1,6	76,7
	30	13	6,9	6,9	83,6
	31	5	2,6	2,6	86,2
	32	2	1,1	1,1	87,3
	33	2	1,1	1,1	88,4
	34	5	2,6	2,6	91,0
	35	6	3,2	3,2	94,2
	36	11	5,8	5,8	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Secteur d'activités

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Agroalimentaire	8	4,2	4,2	4,2
	Informatique	12	6,3	6,3	10,6
	Mécanique	1	,5	,5	11,1
	Mécanique de précision	2	1,1	1,1	12,2
	Métallurgie / Travail du métal	1	,5	,5	12,7
	Pharmacie	1	,5	,5	13,2
	Textile / Habillement / Chaussures	3	1,6	1,6	14,8
	Transports / logistique	3	1,6	1,6	16,4
	Santé / médico social	12	6,3	6,3	22,8
	Enseignement / formation	6	3,2	3,2	25,9
	Services	18	9,5	9,5	35,4
	Autres	14	7,4	7,4	42,9
	Banque / assurances	61	32,3	32,3	79,9
	Bâtiment / travaux publics	8	4,2	4,2	84,1
	Bois / papier / carton / imprimerie	4	2,1	2,1	86,2
	Chimie / parachimie	3	1,6	1,6	87,8
	Commerce / distribution / negoce	10	5,3	5,3	93,1
	Electronique/ électricité	10	5,3	5,3	98,4
	Etudes et conseils /ressources humaines	3	1,6	1,6	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Taille de l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 10 salariés	12	6,3	6,3	6,3
	Entre 10 et 49 salariés	26	13,8	13,8	20,1
	Entre 50 et 249 salariés	29	15,3	15,3	35,4
	250 salariés et +	122	64,6	64,6	100,0
	Total	189	100,0	100,0	

Annexe C.5.2 : Caractéristiques descriptives de l'échantillon N2

Statistiques

		NBENFT	ANCIENNETE	AGE
N	Valide	169	170	168
	Manquante	1	0	2
Moyenne		,60	22,771	31,98
Médiane		,00	22,000	29,50
Ecart-type		,921	7,5683	8,838
Minimum		0	12,0	18
Maximum		4	36,0	55

SEXE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	81	47,6	47,6	47,6
	Femme	89	52,4	52,4	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Statut marital

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Célibataire	62	36,5	36,5	36,5
	Marié	47	27,6	27,6	64,1
	Pacsé	8	4,7	4,7	68,8
	Union libre	47	27,6	27,6	96,5
	Divorcé	1	,6	,6	97,1
	Séparé	4	2,4	2,4	99,4
	Veuf	1	,6	,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Nombre d'enfants

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	110	64,7	65,1	65,1
	1	25	14,7	14,8	79,9
	2	27	15,9	16,0	95,9
	3	6	3,5	3,6	99,4
	4	1	,6	,6	100,0
	Total	169	99,4	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,6		
Total		170	100,0		

Formation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucun diplôme	2	1,2	1,2	1,2
	Brevet des collèges	1	,6	,6	1,8
	CAP / BEP	5	2,9	2,9	4,7
	Baccalauréat	9	5,3	5,3	10,0
	Bac +2	51	30,0	30,0	40,0
	Bac +3/+4	34	20,0	20,0	60,0
	Bac +5 et +	68	40,0	40,0	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

AGE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18	1	,6	,6	,6
	20	1	,6	,6	1,2
	21	4	2,4	2,4	3,6
	22	7	4,1	4,2	7,7
	23	10	5,9	6,0	13,7
	24	2	1,2	1,2	14,9
	25	21	12,4	12,5	27,4
	26	17	10,0	10,1	37,5
	27	8	4,7	4,8	42,3
	28	7	4,1	4,2	46,4
	29	6	3,5	3,6	50,0
	30	8	4,7	4,8	54,8
	31	7	4,1	4,2	58,9
	32	3	1,8	1,8	60,7
	33	5	2,9	3,0	63,7
	34	4	2,4	2,4	66,1
	35	5	2,9	3,0	69,0
	36	5	2,9	3,0	72,0
	37	5	2,9	3,0	75,0
	38	5	2,9	3,0	78,0
	39	5	2,9	3,0	81,0
	40	3	1,8	1,8	82,7
	41	2	1,2	1,2	83,9
	42	3	1,8	1,8	85,7
	43	2	1,2	1,2	86,9
	44	1	,6	,6	87,5
	45	4	2,4	2,4	89,9
	46	1	,6	,6	90,5
	47	1	,6	,6	91,1
	48	2	1,2	1,2	92,3
	49	4	2,4	2,4	94,6
	50	2	1,2	1,2	95,8
	52	4	2,4	2,4	98,2
	53	1	,6	,6	98,8
	55	2	1,2	1,2	100,0
	Total	168	98,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	1,2		
Total		170	100,0		

CSP

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ouvrier	7	4,1	4,1	4,1
	Employé	100	58,8	58,8	62,9
	Profession intermédiaire	10	5,9	5,9	68,8
	Cadre et profession intellectuelle supérieure	52	30,6	30,6	99,4
	Apprenti	1	,6	,6	100,0

Formation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucun diplôme	2	1,2	1,2	1,2
	Brevet des collèges	1	,6	,6	1,8
	CAP / BEP	5	2,9	2,9	4,7
	Baccalauréat	9	5,3	5,3	10,0
	Bac +2	51	30,0	30,0	40,0
	Bac +3/+4	34	20,0	20,0	60,0
	Bac +5 et +	68	40,0	40,0	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Type de contrat

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CDD	8	4,7	4,7	4,7
	CDI	160	94,1	94,1	98,8
	Apprentissage	1	,6	,6	99,4
	Autres	1	,6	,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Temps de travail

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Temps complet	155	91,2	91,2	91,2
	Temps partiel	13	7,6	7,6	98,8
	Autres	2	1,2	1,2	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Taille de l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 10 salariés	7	4,1	4,1	4,1
	Entre 10 et 49 salariés	22	12,9	12,9	17,1
	Entre 50 et 249 salariés	29	17,1	17,1	34,1
	250 salariés et +	112	65,9	65,9	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

ANCIENNETE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	12,0	9	5,3	5,3	5,3
	13,0	9	5,3	5,3	10,6
	14,0	6	3,5	3,5	14,1
	15,0	11	6,5	6,5	20,6
	16,0	9	5,3	5,3	25,9
	17,0	9	5,3	5,3	31,2
	18,0	18	10,6	10,6	41,8
	19,0	3	1,8	1,8	43,5
	20,0	5	2,9	2,9	46,5
	21,0	4	2,4	2,4	48,8
	22,0	5	2,9	2,9	51,8
	23,0	1	,6	,6	52,4
	24,0	15	8,8	8,8	61,2
	25,0	5	2,9	2,9	64,1
	26,0	10	5,9	5,9	70,0
	27,0	1	,6	,6	70,6
	28,0	5	2,9	2,9	73,5
	29,0	2	1,2	1,2	74,7
	30,0	11	6,5	6,5	81,2
	31,0	5	2,9	2,9	84,1
	32,0	2	1,2	1,2	85,3
	33,0	3	1,8	1,8	87,1
	34,0	2	1,2	1,2	88,2
	35,0	4	2,4	2,4	90,6
	36,0	16	9,4	9,4	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Secteurs d'activités

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Agroalimentaire	12	7,1	7,1	7,1
	Informatique	10	5,9	5,9	12,9
	Mécanique	2	1,2	1,2	14,1
	Métallurgie / travail du métal	2	1,2	1,2	15,3
	Plastique/ caoutchouc	1	,6	,6	15,9
	Textiles / habillement / chaussures	1	,6	,6	16,5
	Transport / logistique	1	,6	,6	17,1
	Santé / médico social	9	5,3	5,3	22,4
	Enseignement / formation	3	1,8	1,8	24,1
	Services	17	10,0	10,0	34,1
	Autres	19	11,2	11,2	45,3
	Banque / assurances	53	31,2	31,2	80,6
	Bâtiment / travaux publics	4	2,4	2,4	82,9
	Bois / papier / carton / imprimerie	4	2,4	2,4	85,3
	Chimie / parachimie	1	,6	,6	85,9
	Commerce / distribution / negoce	12	7,1	7,1	92,9
	Electronique / electricité	6	3,5	3,5	96,5
	Etudes et conseils / ressources humaines	6	3,5	3,5	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

ANNEXE C.6 :

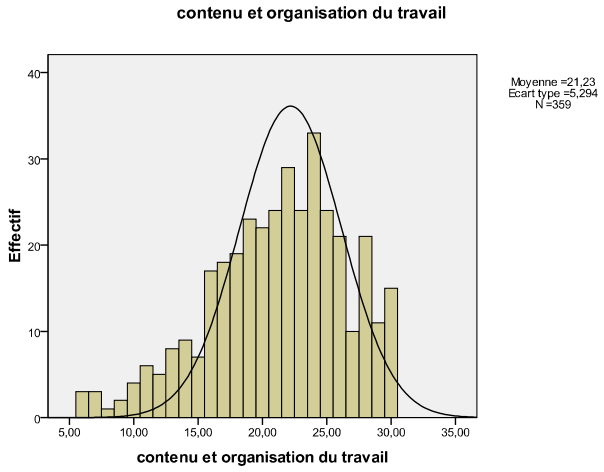
Statistiques descriptives des scores obtenus aux différents outils de mesure (obtenues à partir de l'échantillon total)

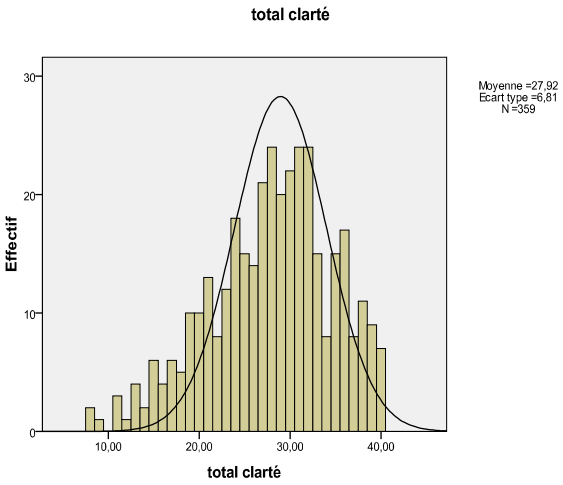
Statistiques descriptives des scores obtenus à l'échelle mesurant la clarté de l'information reçue lors du recrutement

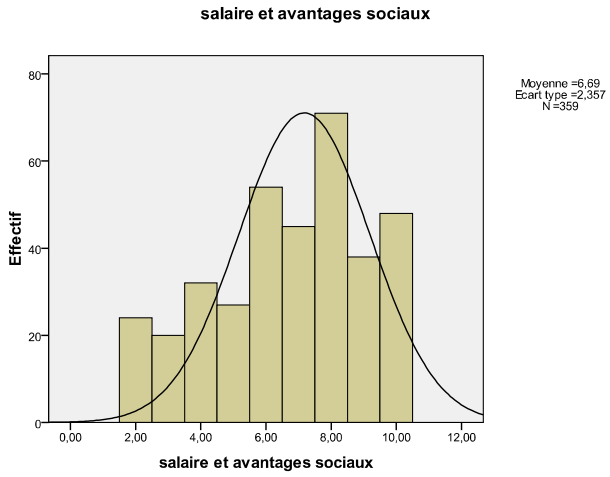
Statistiques

		contenu et organisation du travail	salaire et avantages sociaux	total clarté
N	Valide	359	359	359
	Manquante	0	0	0
Moyenne		21,2312	6,6852	27,9164
Médiane		22,0000	7,0000	29,0000
Mode		24,00	8,00	28,00[a]
Ecart-type		5,29356	2,35734	6,81017
Minimum		6,00	2,00	8,00
Maximum		30,00	10,00	40,00

a. Il existe de multiples modes





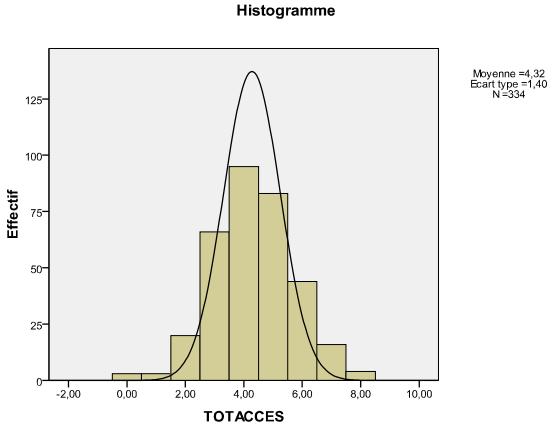


Statistiques descriptives des scores obtenus à l'échelle mesurant l'accès à des informations lors du recrutement

Statistiques

Total accès

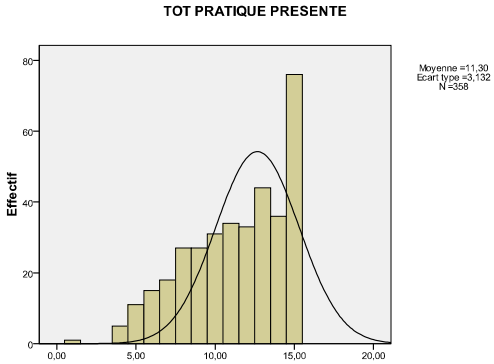
N	Valide	334
	Manquante	25
Moyenne		4,3234
Médiane		4,0000
Mode		4,00
Ecart-type		1,40043
Minimum		,00
Maximum		8,00

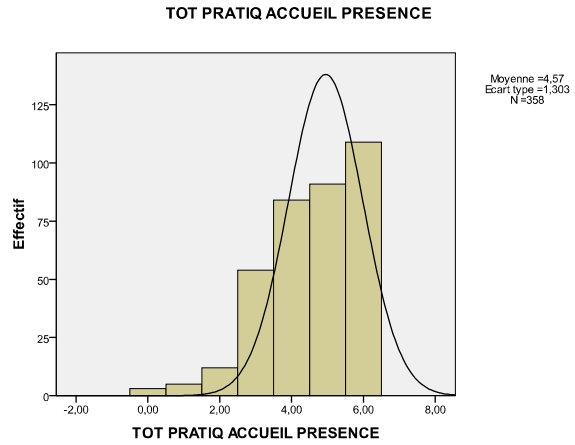


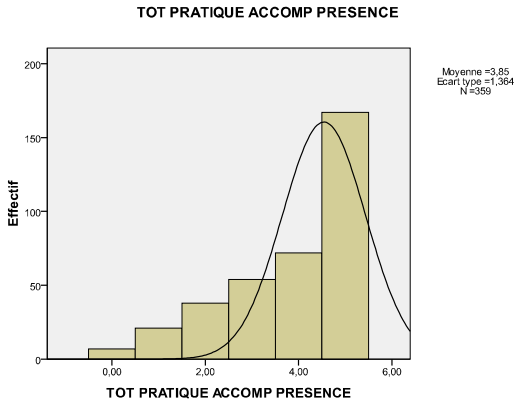
Statistiques descriptives des scores obtenus à l'échelle mesurant le nombre de pratiques d'intégration reçues

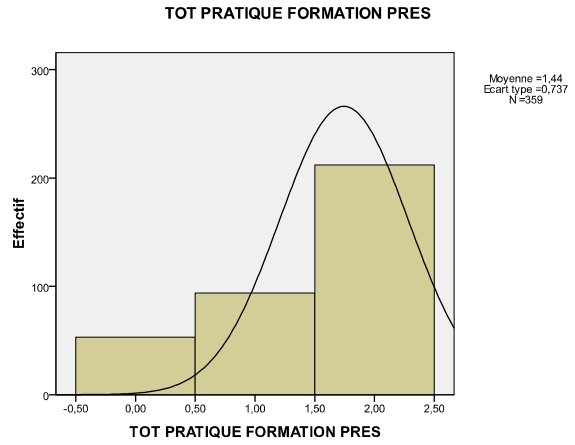
Statistiques

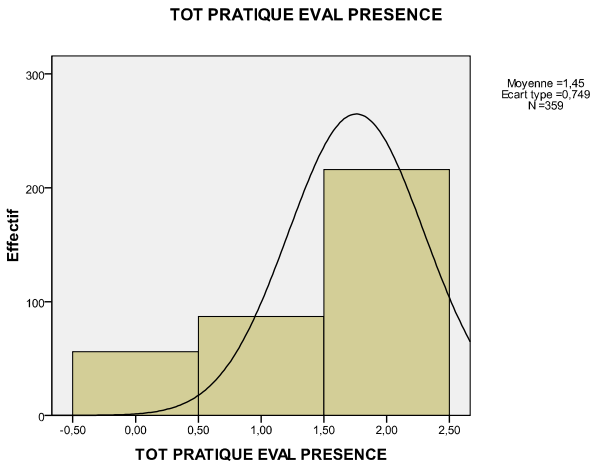
	TOT PRATIQUE PRESENTE	TOT PRATIQ ACCUEIL PRESENCE	TOT PRATIQUE ACCOMP PRESENCE	TOT PRATIQUE FORMATION PRES	TOT PRATIQUE EVAL PRESENCE
N Valide	358	358	359	359	359
Manquante	1	1	0	0	0
Moyenne	11,3045	4,5698	3,8496	1,4429	1,4457
Médiane	12,0000	5,0000	4,0000	2,0000	2,0000
Mode	15,00	6,00	5,00	2,00	2,00
Ecart-type	3,13193	1,30261	1,36382	,73724	,74872
Minimum	1,00	,00	,00	,00	,00
Maximum	15,00	6,00	5,00	2,00	2,00









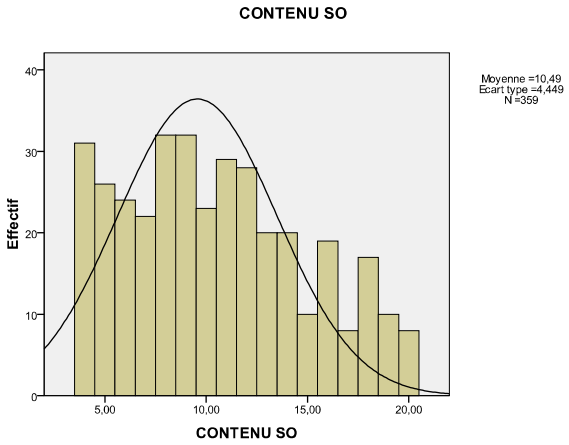


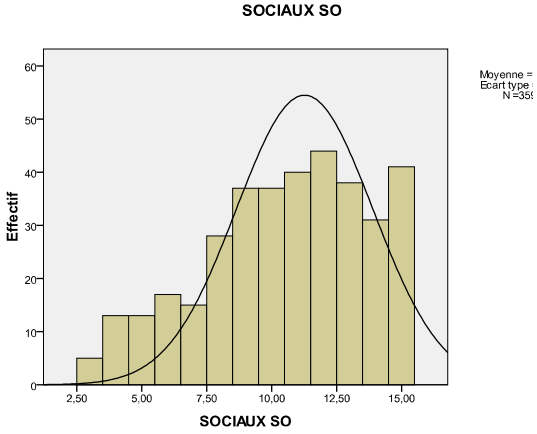
Statistiques descriptives des scores obtenus à l'échelle mesurant les tactiques d'intégration

Statistiques

		CONTENU SO	SOCIAUX SO
N	Valide	359	359
	Manquante	0	0
Moyenne		10,4930	10,5209
Médiane		10,0000	11,0000
Mode		8,00[a]	12,00
Ecart-type		4,44888	3,16033
Minimum		4,00	3,00
Maximum		20,00	15,00

a. Il existe de multiples modes



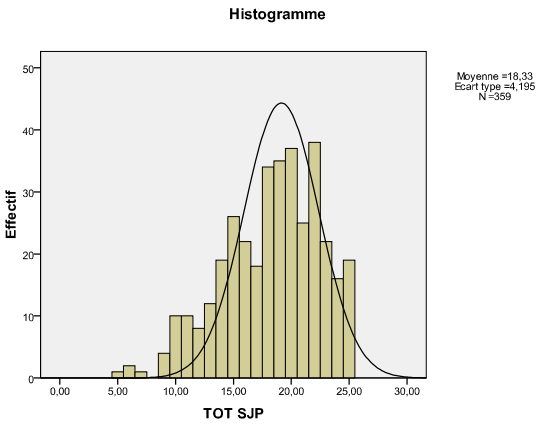


Statistiques descriptives des scores obtenus à l'échelle mesurant le sentiment de justice à l'égard de la procédure de recrutement

Statistiques

TOT SJP

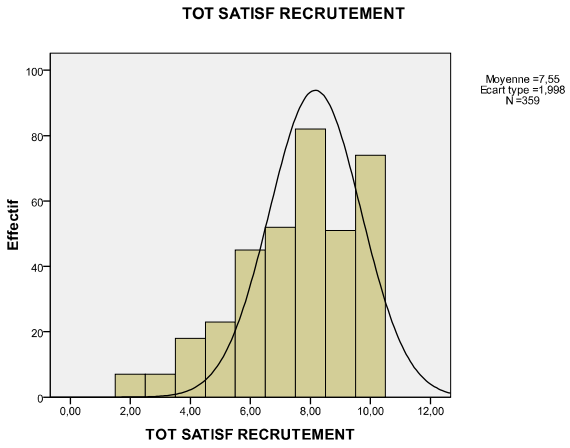
N	Valide	359
	Manquante	0
Moyenne		18,3259
Médiane		19,0000
Mode		22,00
Ecart-type		4,19459
Minimum		5,00
Maximum		25,00

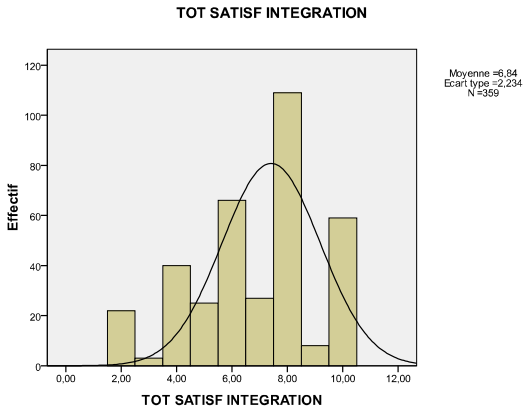


Statistiques descriptives des scores obtenus à l'échelle mesurant la satisfaction à l'égard des pratiques de recrutement et d'intégration

Statistiques

		TOT SATISF RECRUTEMENT	TOT SATISF INTEGRATION
N	Valide	359	359
	Manquante	0	0
Moyenne		7,5515	6,8440
Médiane		8,0000	7,0000
Mode		8,00	8,00
Ecart-type		1,99776	2,23436
Minimum		2,00	2,00
Maximum		10,00	10,00

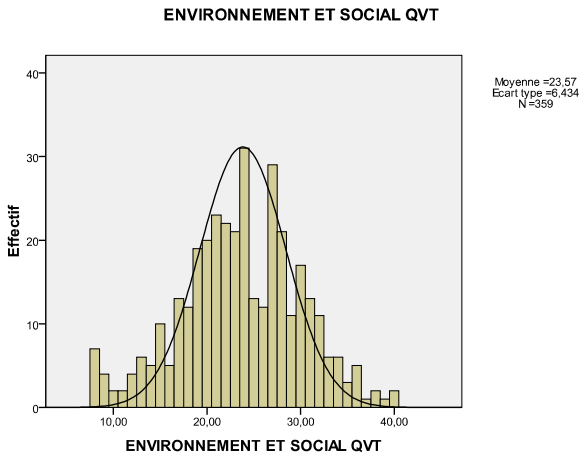


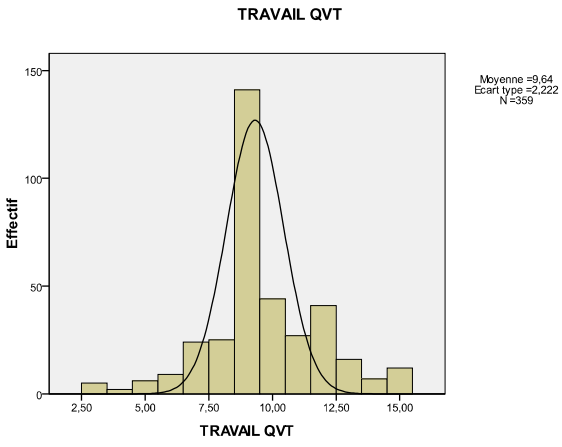


Statistiques descriptives des scores obtenus à l'échelle mesurant la perception de QVT

Statistiques

		ENVIRONNEMENT ET SOCIAL QVT	TRAVAIL QVT
N	Valide	359	359
	Manquante	0	0
Moyenne		23,5738	9,6351
Médiane		24,0000	9,0000
Mode		24,00	9,00
Ecart-type		6,43441	2,22178
Minimum		8,00	3,00
Maximum		40,00	15,00



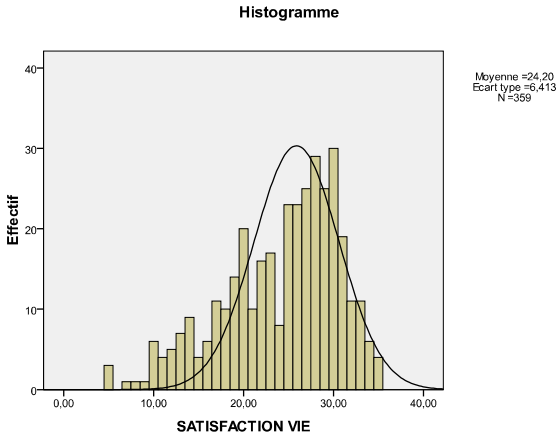


Statistiques descriptives des scores obtenus à l'échelle de mesure de la satisfaction de vie

Statistiques

SATISFACTION VIE

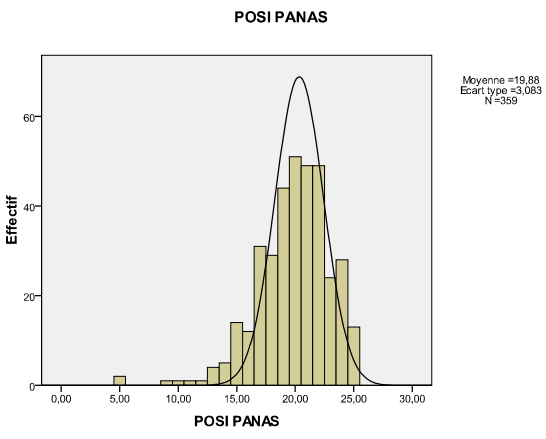
N	Valide	359
	Manquante	0
Moyenne		24,1978
Médiane		26,0000
Mode		30,00
Ecart-type		6,41336
Minimum		5,00
Maximum		35,00

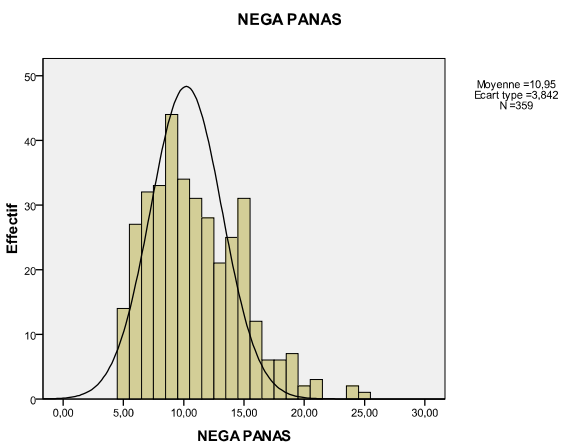


Statistiques descriptives des scores obtenus à l'échelle de mesure de l'affectivité positive et négative

Statistiques

		POSI PANAS	NEGA PANAS
N	Valide	359	359
	Manquante	0	0
Moyenne		19,8802	10,9526
Médiane		20,0000	10,0000
Mode		20,00	9,00
Ecart-type		3,08259	3,84192
Minimum		5,00	5,00
Maximum		25,00	25,00



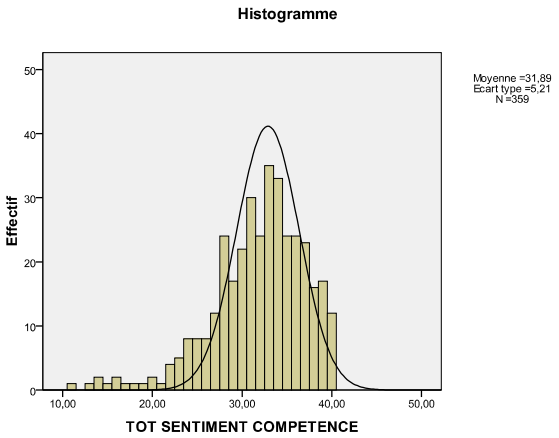


Statistiques descriptives des scores obtenus à l'échelle de mesure du sentiment de compétence

Statistiques

TOT SENTIMENT COMPETENCE

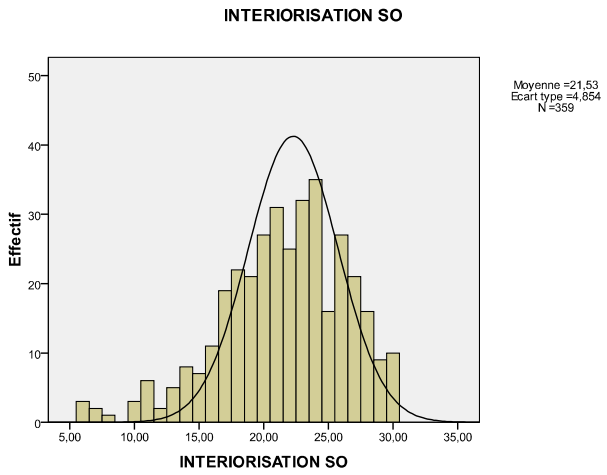
N	Valide	359
	Manquante	0
Moyenne		31,8858
Médiane		33,0000
Mode		33,00
Ecart-type		5,20966
Minimum		11,00
Maximum		40,00

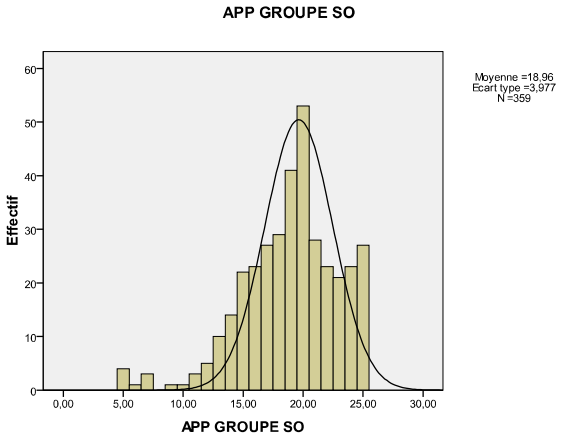


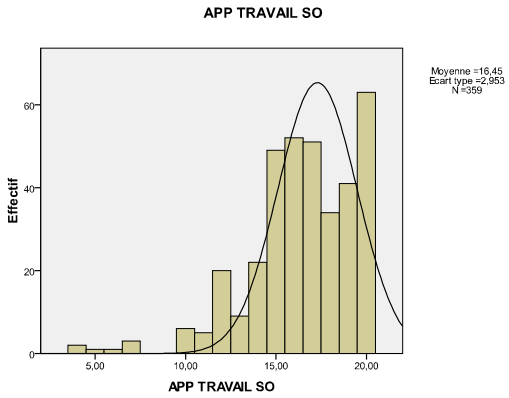
Statistiques descriptives des scores obtenus à l'échelle mesurant la socialisation organisationnelle auto-perçue

Statistiques

		INTERIORISATION SO	APP GROUPE SO	APP TRAVAIL SO
N	Valide	359	359	359
	Manquante	0	0	0
Moyenne		21,5348	18,9610	16,4485
Médiane		22,0000	19,0000	17,0000
Mode		24,00	20,00	20,00
Ecart-type		4,85410	3,97740	2,95345
Minimum		6,00	5,00	4,00
Maximum		30,00	25,00	20,00







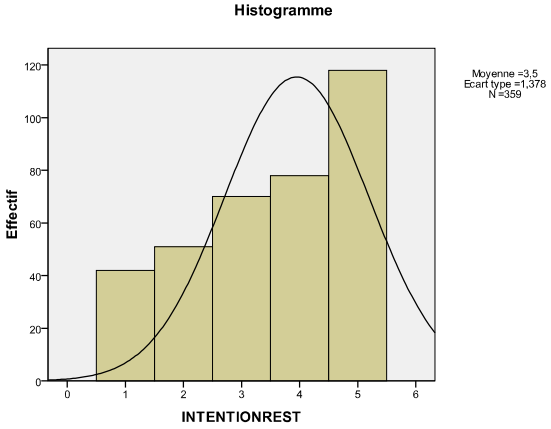
Statistiques descriptives du score obtenu à l'item mesurant l'intention de rester dans l'entreprise

Intention de rester

N	Valide	359
	Manquante	0
Moyenne		3,50
Médiane		4,00
Mode		5
Ecart-type		1,378
Minimum		1
Maximum		5

Intention de rester dans l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 pas du tout d'accord	42	11,7	11,7	11,7
	2	51	14,2	14,2	25,9
	3	70	19,5	19,5	45,4
	4	78	21,7	21,7	67,1
	5 tout a fait d'accord	118	32,9	32,9	100,0
	Total	359	100,0	100,0	



ANNEXE C.7 :

Analyses relatives à l’hypothèse 1

Annexe C.7.1 : Analyses relatives à H1.1 (Les pratiques de socialisation organisationnelle)

Annexe C.7.1.1 Analyses préliminaires sur les outils de mesure

Echelle mesurant la clarté de l'information perçue : AFE et AFC

AFE

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	n analyse
CLARTE1	3,61	1,310	189
CLARTE2	3,35	1,323	189
CLARTE3	3,70	,978	189
CLARTE4	3,34	1,272	189
CLARTE5	3,72	1,250	189
CLARTE6	3,72	1,199	189
CLARTE7	4,02	1,101	189
CLARTE8	3,01	1,323	189

Matrice de corrélation[a]

		CLARTE1	CLARTE2	CLARTE3	CLARTE4	CLARTE5	CLARTE6	CLARTE7	CLARTE8
Corrélation	CLARTE1	1,000	,511	,228	,273	,266	,178	,404	,302
	CLARTE2	,511	1,000	,160	,384	,268	,364	,356	,388
	CLARTE3	,228	,160	1,000	,480	,467	,340	,441	,334
	CLARTE4	,273	,384	,480	1,000	,407	,446	,333	,498
	CLARTE5	,266	,268	,467	,407	1,000	,332	,402	,332
	CLARTE6	,178	,364	,340	,446	,332	1,000	,395	,427
	CLARTE7	,404	,356	,441	,333	,402	,395	1,000	,460
	CLARTE8	,302	,388	,334	,498	,332	,427	,460	1,000
Signification (unilatérale)	CLARTE1		,000	,001	,000	,000	,007	,000	,000
	CLARTE2	,000		,014	,000	,000	,000	,000	,000
	CLARTE3	,001	,014		,000	,000	,000	,000	,000
	CLARTE4	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	CLARTE5	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	CLARTE6	,007	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	CLARTE7	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	CLARTE8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

a. Déterminant = ,095

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,822
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	433,829
	ddl	28
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
CLARTE1	,334	,336
CLARTE2	,389	,778
CLARTE3	,385	,525
CLARTE4	,432	,468
CLARTE5	,310	,377
CLARTE6	,326	,344
CLARTE7	,401	,426
CLARTE8	,381	,419

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

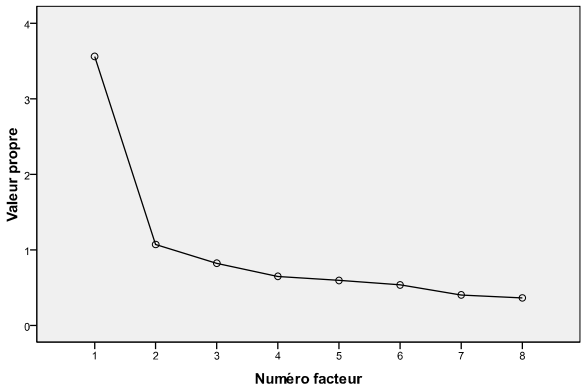
Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation[a]
Facteur	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	3,560	44,498	44,498	3,024	37,805	37,805	2,791
2	1,071	13,385	57,883	,650	8,128	45,933	1,983
3	,823	10,282	68,164				
4	,649	8,112	76,277				
5	,595	7,431	83,708				
6	,536	6,694	90,402				
7	,403	5,042	95,444				
8	,365	4,556	100,000				

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

a. Lorsque les facteurs sont corrélés, les sommes des carrés chargés ne peuvent pas être additionnés pour obtenir une variance totale.

Graphique de valeurs propres



Matrice factorielle[a]

	Facteur	
	1	2
CLARTE1	,510	,275
CLARTE2	,653	,593
CLARTE3	,607	-,397
CLARTE4	,672	-,131
CLARTE5	,581	-,201
CLARTE6	,582	-,070
CLARTE7	,651	-,049
CLARTE8	,647	-,016

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

a. 2 facteurs extraits. 9 itérations requises.

Matrice de structure

	Facteur	
	1	2
CLARTE1	,398	,565
CLARTE2	,434	,882
CLARTE3	,700	,192
CLARTE4	,679	,416
CLARTE5	,614	,302
CLARTE6	,575	,390
CLARTE7	,634	,455
CLARTE8	,619	,474

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

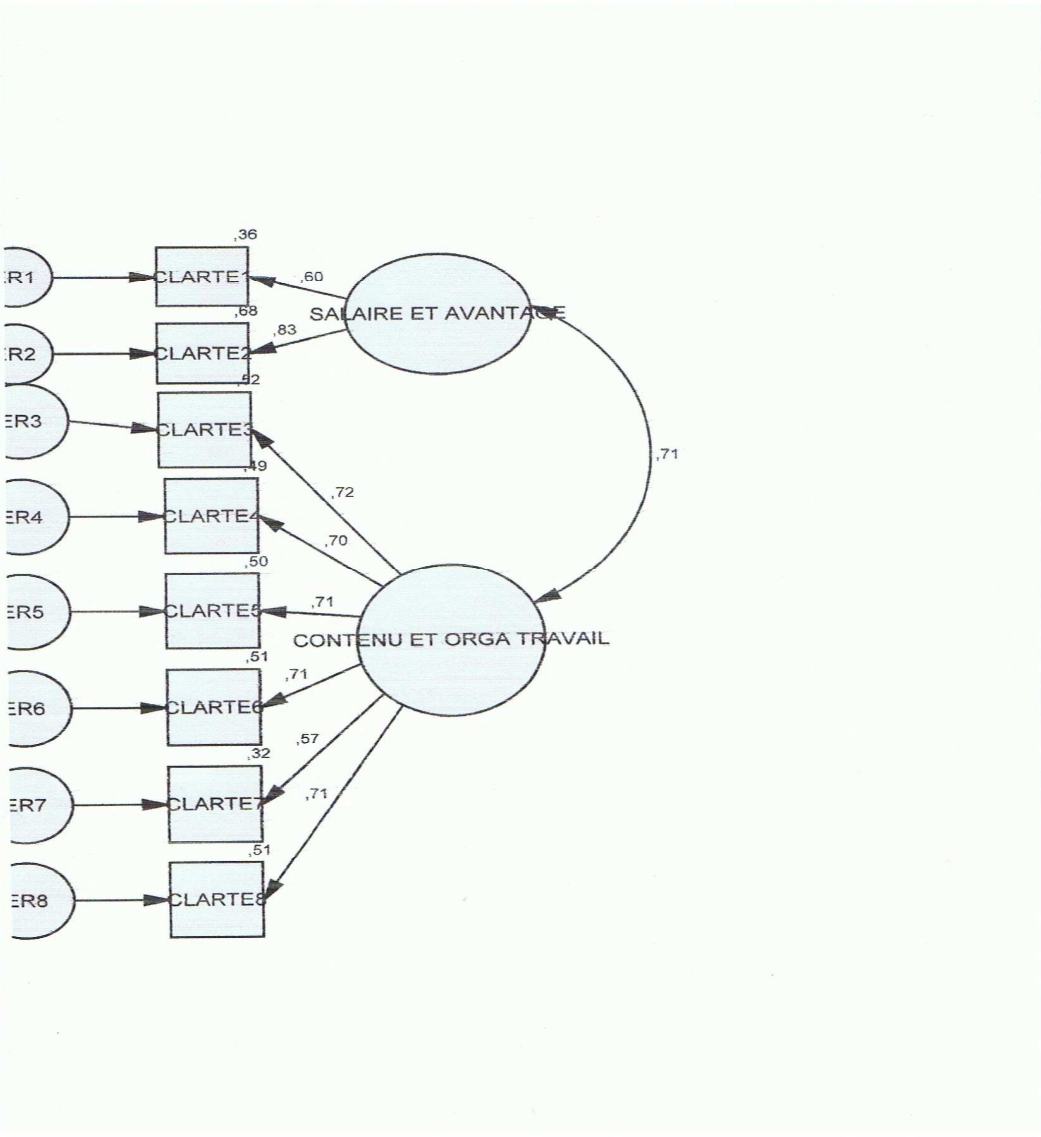
Matrice des types[a]

	Facteur	
	1	2
CLARTE1 de votre salaire	,152	**,488**
CLARTE2 de vos éventuels avantages (mutuelle, Comité d'entreprise, tickets restaurant, prime, treizième mois, intéressement, etc. …)?	-,014	**,889**
CLARTE3 du contenu de votre travail (tâches, responsabilités, décisions) ?	**,809**	-,216
CLARTE4 des relations de travail (collègues de travail) ?	**,629**	,100
CLARTE5 de votre encadrement (futur supérieur hiérarchique) ?	**,619**	-,010
CLARTE6 de l'organisation de votre travail (horaires, charge de travail, etc.) ?	**,507**	,135
CLARTE7 de votre sécurité d'emploi (durée et renouvellement du contrat) ?	**,542**	,182
CLARTE8 de vos possibilités de développement personnel et professionnel (formations axées sur le développement des aptitudes et des compétences professionnelles, possibilités d'évoluer, etc…).	**,510**	,218

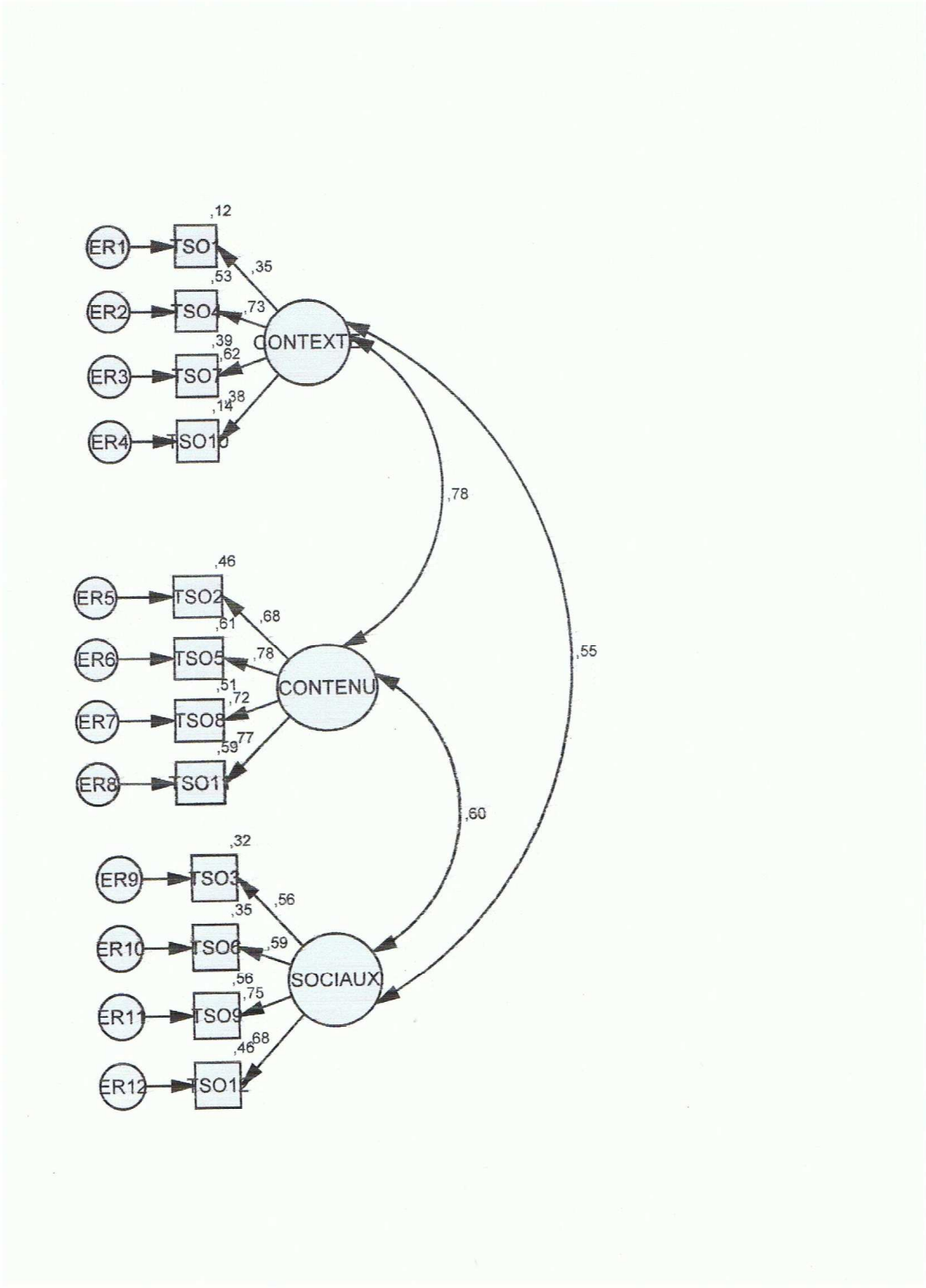
Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 6 itérations.

AFC



Echelle mesurant les tactiques d'intégration : AFC à partir de la structure des auteurs



Echelle mesurant les tactiques d'intégration : AFE

Matrice de corrélation[a]

		TSO2 TSO2	TSO3 TSO3	TSO5 TSO5	TSO6 TSO6	TSO8 TSO8	TSO9 TSO9	TSO11 TSO11
Corrélation	TSO2 TSO2	1,000	,221	,601	,189	,453	,222	,583
	TSO3 TSO3	,221	1,000	,175	,682	,251	,500	,202
	TSO5 TSO5	,601	,175	1,000	,165	,552	,250	,583
	TSO6 TSO6	,189	,682	,165	1,000	,219	,510	,242
	TSO8 TSO8	,453	,251	,552	,219	1,000	,416	,461
	TSO9 TSO9	,222	,500	,250	,510	,416	1,000	,331
	TSO11 TSO11	,583	,202	,583	,242	,461	,331	1,000
Signification (unilatérale)	TSO2 TSO2		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TSO3 TSO3	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	TSO5 TSO5	,000	,000		,001	,000	,000	,000
	TSO6 TSO6	,000	,000	,001		,000	,000	,000
	TSO8 TSO8	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	TSO9 TSO9	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	TSO11 TSO11	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

a. Déterminant = ,070

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,778
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	944,676
	ddl	21
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
TSO2 TSO2	,459	,542
TSO3 TSO3	,505	,656
TSO5 TSO5	,505	,664
TSO6 TSO6	,508	,681
TSO8 TSO8	,409	,445
TSO9 TSO9	,398	,437
TSO11 TSO11	,461	,551

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

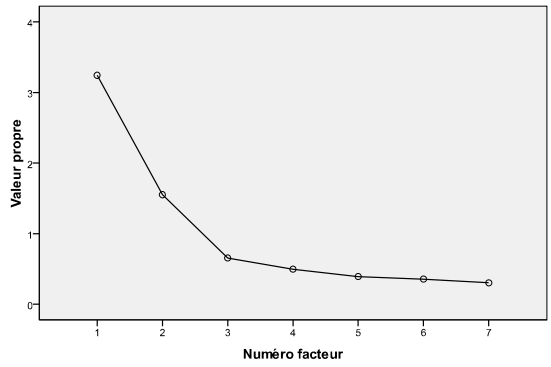
Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation[a]
Facteur	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	3,243	46,328	46,328	2,808	40,112	40,112	2,493
2	1,552	22,170	68,499	1,169	16,700	56,811	2,101
3	,655	9,357	77,856				
4	,496	7,088	84,943				
5	,392	5,601	90,544				
6	,357	5,105	95,649				
7	,305	4,351	100,000				

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

a. Lorsque les facteurs sont corrélés, les sommes des carrés chargés ne peuvent pas être additionnés pour obtenir une variance totale.

Graphique de valeurs propres



Matrice factorielle[a]

	Facteur	
	1	2
TSO2 TSO2	,651	-,344
TSO3 TSO3	,584	,561
TSO5 TSO5	,694	-,428
TSO6 TSO6	,584	,584
TSO8 TSO8	,640	-,189
TSO9 TSO9	,590	,297
TSO11 TSO11	,680	-,298

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

a. 2 facteurs extraits. 4 itérations requises.

Matrice de structure

	Facteur	
	1	2
TSO2 TSO2	,736	,265
TSO3 TSO3	,279	,809
TSO5 TSO5	,811	,243
TSO6 TSO6	,269	,824
TSO8 TSO8	,658	,359
TSO9 TSO9	,400	,641
TSO11 TSO11	,742	,317

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

Matrice des types[a]

	Facteur	
	1	2
TSO2 La manière dont je peux évoluer dans cette entreprise est évidente pour moi	**,746**	-,026
TSO3 Quasiment tous mes collègues m'ont apporté(e) un soutien de façon personnelle	-,043	**,826**
TSO 5 Les étapes dans la progression de carrière sont clairement spécifiées dans cette entreprise	**,845**	-,087
TSO6 Mes collègues se sont impliqués pour m'aider à m'adapter à cette entreprise.	-,061	**,847**
TSO8 Je peux anticiper mon futur parcours professionnel en observant les expériences des autres	**,611**	,120
TSO9 J'ai reçu quelques conseils des plus expérimentés de l'entreprise, comme par exemple, comment je devais réaliser mon travail	,177	**,571**
TSO11 La façon dont j'allais progresser dans cette entreprise, en suivant des étapes précises, m'avait clairement été communiquée	**,729**	,033

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 4 itérations.

Annexe C.7.1.2 Structure dimensionnelle sous jacente aux pratiques de socialisation organisationnelle

Pratiques de socialisation organisationnelle : AFE et AFC Premier ordre

AFE

Matrice de corrélation[a]

		ZCLARTE1 Zscore(CLARTE1)	ZCLARTE2 Zscore(CLARTE2)	ZCLARTE3 Zscore(CLARTE3)	ZCLARTE5 Zscore(CLARTE5)	ZCLARTE6 Zscore(CLARTE6)	ZCLARTE7 Zscore(CLARTE7)	ZTSO2 Zscore(TSO2)	ZTSO5 Zscore(TSO5)	ZTSO8 Zscore(TSO8)	ZTSO11 Zscore(TSO11)	ZTSO3 Zscore(TSO3)	ZTSO6 Zscore(TSO6)	ZTSO9 Zscore(TSO9)
Corrélation	ZCLARTE1 Zscore(CLARTE1)	1,000	,511	,228	,266	,178	,404	,122	,117	,123	,169	,118	,155	,028
	ZCLARTE2 Zscore(CLARTE2)	,511	1,000	,160	,268	,364	,356	,130	,109	,197	,160	,151	,232	,143
	ZCLARTE3 Zscore(CLARTE3)	,228	,160	1,000	,467	,340	,441	,206	,144	,197	,348	,273	,316	,269
	ZCLARTE5 Zscore(CLARTE5)	,266	,268	,467	1,000	,332	,402	,191	,151	,234	,236	,152	,212	,236
	ZCLARTE6 Zscore(CLARTE6)	,178	,364	,340	,332	1,000	,395	,217	,169	,176	,244	,198	,253	,287
	ZCLARTE7 Zscore(CLARTE7)	,404	,356	,441	,402	,395	1,000	,293	,196	,199	,268	,151	,216	,196
	ZTSO2 Zscore(TSO2)	,122	,130	,206	,191	,217	,293	1,000	,635	,510	,549	,304	,249	,290
	ZTSO5 Zscore(TSO5)	,117	,109	,144	,151	,169	,196	,635	1,000	,639	,585	,278	,194	,275
	ZTSO8 Zscore(TSO8)	,123	,197	,197	,234	,176	,199	,510	,639	1,000	,511	,312	,237	,474
	ZTSO11 Zscore(TSO11)	,169	,160	,348	,236	,244	,268	,549	,585	,511	1,000	,298	,338	,422
	ZTSO3 Zscore(TSO3)	,118	,151	,273	,152	,198	,151	,304	,278	,312	,298	1,000	,724	,548

	ZTSO6 Zscore(TSO6)	,155	,232	,316	,212	,253	,216	,249	,194	,237	,338	,724	1,000	,496
	ZTSO9 Zscore(TSO9)	,028	,143	,269	,236	,287	,196	,290	,275	,474	,422	,548	,496	1,000
Signification (unilatérale)	ZCLARTE1 Zscore(CLARTE1)		,000	,001	,000	,007	,000	,047	,054	,046	,010	,053	,017	,350
	ZCLARTE2 Zscore(CLARTE2)	,000		,014	,000	,000	,000	,037	,068	,003	,014	,019	,001	,025
	ZCLARTE3 Zscore(CLARTE3)	,001	,014		,000	,000	,000	,002	,024	,003	,000	,000	,000	,000
	ZCLARTE5 Zscore(CLARTE5)	,000	,000	,000		,000	,000	,004	,019	,001	,001	,018	,002	,001
	ZCLARTE6 Zscore(CLARTE6)	,007	,000	,000	,000		,000	,001	,010	,008	,000	,003	,000	,000
	ZCLARTE7 Zscore(CLARTE7)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,004	,003	,000	,019	,001	,003
	ZTSO2 Zscore(TSO2)	,047	,037	,002	,004	,001	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	ZTSO5 Zscore(TSO5)	,054	,068	,024	,019	,010	,004	,000		,000	,000	,000	,004	,000
	ZTSO8 Zscore(TSO8)	,046	,003	,003	,001	,008	,003	,000	,000		,000	,000	,001	,000
	ZTSO11 Zscore(TSO11)	,010	,014	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	ZTSO3 Zscore(TSO3)	,053	,019	,000	,018	,003	,019	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	ZTSO6 Zscore(TSO6)	,017	,001	,000	,002	,000	,001	,000	,004	,001	,000	,000		,000
	ZTSO9 Zscore(TSO9)	,350	,025	,000	,001	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

a. Déterminant = ,007

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,798
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	903,617
	ddl	78
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
ZCLARTE1 Zscore(CLARTE1)	,349	,378
ZCLARTE2 Zscore(CLARTE2)	,375	,744
ZCLARTE3 Zscore(CLARTE3)	,381	,570
ZCLARTE5 Zscore(CLARTE5)	,310	,390
ZCLARTE6 Zscore(CLARTE6)	,296	,292
ZCLARTE7 Zscore(CLARTE7)	,389	,482
ZTSO2 Zscore(TSO2)	,485	,532
ZTSO5 Zscore(TSO5)	,589	,764
ZTSO8 Zscore(TSO8)	,533	,551
ZTSO11 Zscore(TSO11)	,505	,540
ZTSO3 Zscore(TSO3)	,598	,755
ZTSO6 Zscore(TSO6)	,575	,682
ZTSO9 Zscore(TSO9)	,480	,464

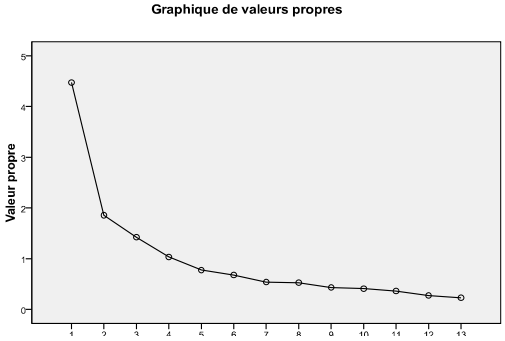
Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation[a]
Facteur	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	4,473	34,411	34,411	4,039	31,068	31,068	3,112
2	1,855	14,273	48,683	1,407	10,822	41,891	1,794
3	1,422	10,938	59,621	1,081	8,313	50,203	2,667
4	1,033	7,948	67,570	,618	4,751	54,954	2,588
5	,774	5,957	73,527				
6	,676	5,198	78,724				
7	,538	4,137	82,862				
8	,526	4,046	86,907				
9	,432	3,323	90,230				
10	,410	3,152	93,382				
11	,360	2,772	96,155				
12	,272	2,093	98,247				
13	,228	1,753	100,000				

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

a. Lorsque les facteurs sont corrélés, les sommes des carrés chargés ne peuvent pas être additionnés pour obtenir une variance totale.



Matrice factorielle[a]

	Facteur			
	1	2	3	4
ZCLARTE1 Zscore(CLARTE1)	,352	,433	,159	,204
ZCLARTE2 Zscore(CLARTE2)	,439	,540	,131	,493
ZCLARTE3 Zscore(CLARTE3)	,534	,291	,057	,444
ZCLARTE5 Zscore(CLARTE5)	,468	,322	,069	,251
ZCLARTE6 Zscore(CLARTE6)	,461	,272	,014	,073
ZCLARTE7 Zscore(CLARTE7)	,522	,403	,163	,146
ZTSO2 Zscore(TSO2)	,615	,295	,260	,003
ZTSO5 Zscore(TSO5)	,629	,457	,389	,091
ZTSO8 Zscore(TSO8)	,633	,318	,209	,074
ZTSO11 Zscore(TSO11)	,671	,232	,171	,075
ZTSO3 Zscore(TSO3)	,616	,163	,576	,131
ZTSO6 Zscore(TSO6)	,610	,010	,548	,094
ZTSO9 Zscore(TSO9)	,598	,163	,282	,029

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

a. 4 facteurs extraits. 21 itérations requises.

Matrice des types[a]

	Facteur			
	1	2	3	4
Zscore(CLARTE1) de votre salaire	,017	**,540**	,037	,145
Zscore(CLARTE2) de vos éventuels avantages (mutuelle, Comité d'entreprise, tickets restaurant, prime, treizième mois, intéressement, etc. …)?	,002	**,875**	,094	,073
Zscore(CLARTE3) du contenu de votre travail (tâches, responsabilités, décisions) ?	,031	,138	,086	**,781**
Zscore(CLARTE5) de votre encadrement (futur supérieur hiérarchique) ?	,030	,068	,017	**,586**
Zscore(CLARTE6) de l'organisation de votre travail (horaires, charge de travail, etc.) ?	,044	,185	,096	**,369**
Zscore(CLARTE7) de votre sécurité d'emploi (durée et renouvellement du contrat) ?	,084	,241	,075	**,545**
Zscore(TSO2) La manière dont je peux évoluer dans cette entreprise est évidente pour moi)	**,709**	,004	,001	,052
Zscore(TSO5) Les étapes dans la progression de carrière sont clairement spécifiées dans cette entreprise	**,936**	,008	,079	,112
Zscore(TSO8) Je peux anticiper mon futur parcours professionnel en observant les expériences des autres	**,706**	,039	,085	,032
Zscore(TSO11) La façon dont j'allais progresser dans cette entreprise, en suivant des étapes précises, m'avait clairement été communiquée	**,619**	,045	,083	,177
Zscore(TSO3) Quasiment tous mes collègues m'ont apporté(e) un soutien de façon personnelle	,020	,014	**,884**	,074
Zscore(TSO6) Mes collègues se sont impliqués pour m'aider à m'adapter à cette entreprise.	,074	,077	**,820**	,047
Zscore(TSO9) J'ai reçu quelques conseils des plus expérimentés de l'entreprise, comme par exemple, comment je devais réaliser mon travail	,206	-,071	**,527**	,108

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés. Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 8 itérations.

Matrice de structure

	Facteur			
	1	2	3	4
ZCLARTE1 Zscore(CLARTE1)	,160	,601	,110	,375
ZCLARTE2 Zscore(CLARTE2)	,185	,858	,206	,348
ZCLARTE3 Zscore(CLARTE3)	,266	,213	,343	,741
ZCLARTE5 Zscore(CLARTE5)	,252	,329	,225	,621
ZCLARTE6 Zscore(CLARTE6)	,256	,371	,282	,502
ZCLARTE7 Zscore(CLARTE7)	,299	,485	,202	,653
ZTSO2 Zscore(TSO2)	,728	,157	,321	,312
ZTSO5 Zscore(TSO5)	,863	,128	,278	,206
ZTSO8 Zscore(TSO8)	,738	,175	,379	,276
ZTSO11 Zscore(TSO11)	,710	,167	,405	,416
ZTSO3 Zscore(TSO3)	,371	,125	,867	,270
ZTSO6 Zscore(TSO6)	,306	,213	,818	,360
ZTSO9 Zscore(TSO9)	,456	,100	,644	,350

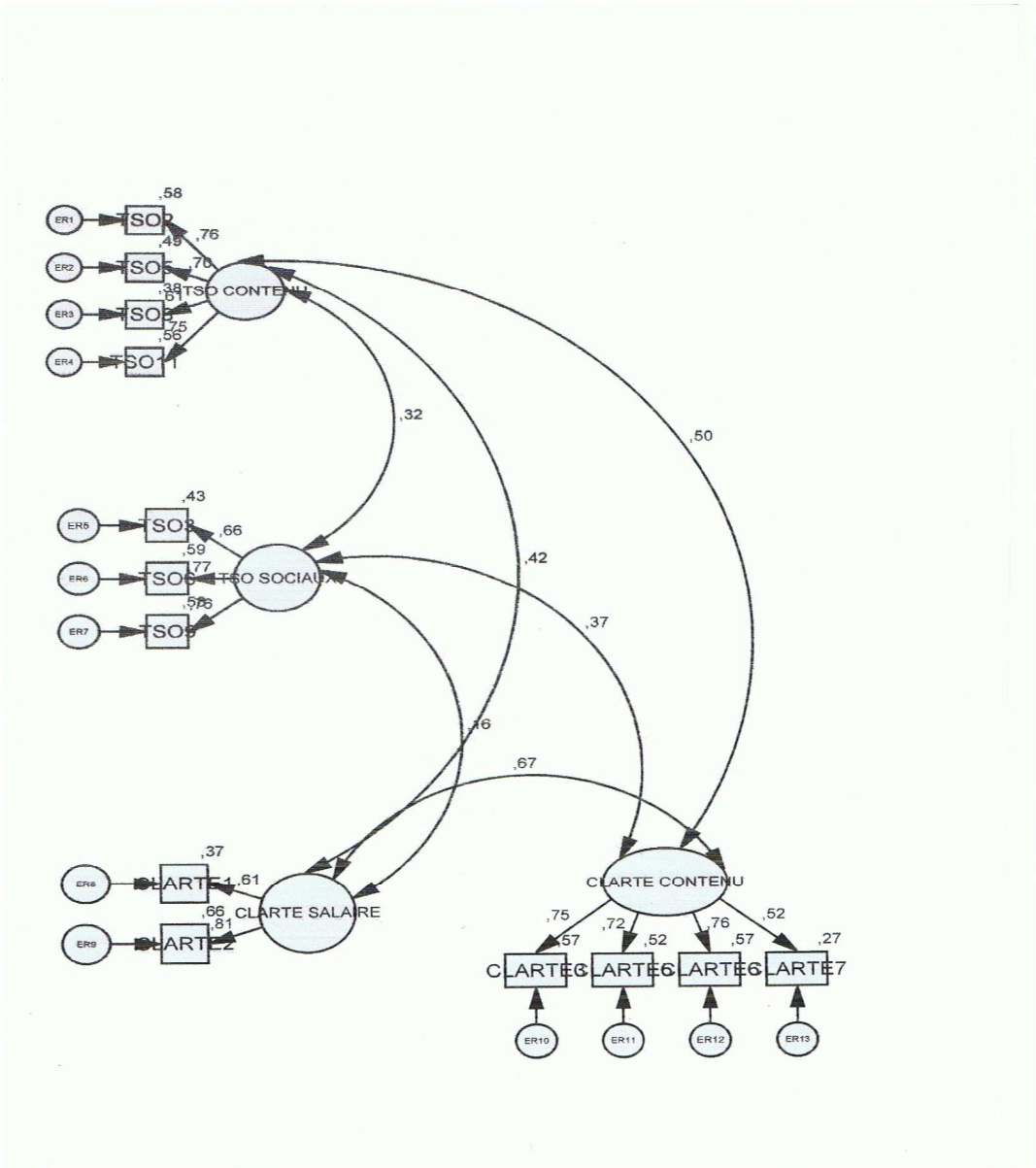
Variance totale expliquée

Facteur	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation[a]
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	4,473	34,411	34,411	4,039	31,068	31,068	3,112
2	1,855	14,273	48,683	1,407	10,822	41,891	1,794
3	1,422	10,938	59,621	1,081	8,313	50,203	2,667
4	1,033	7,948	67,570	,618	4,751	54,954	2,588
5	,774	5,957	73,527				
6	,676	5,198	78,724				
7	,538	4,137	82,862				
8	,526	4,046	86,907				
9	,432	3,323	90,230				
10	,410	3,152	93,382				
11	,360	2,772	96,155				
12	,272	2,093	98,247				
13	,228	1,753	100,000				

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

AFC Premier ordre



Annexe C.7.2 : Analyses relatives à H1.2 (La perception des pratiques de socialisation organisationnelle)

Annexe C.7.2.1 Analyses préliminaires sur les outils de mesure

Echelle mesurant le sentiment de justice à l'égard de la procédure de recrutement : AFE et AFC

AFE

Matrice de corrélation[a]

		SJP1	SJP3	SJP4	SJP5	SJP8
Corrélation	SJP1	1,000	,233	,511	,356	,373
	SJP3	,233	1,000	,512	,593	,455
	SJP4	,511	,512	1,000	,509	,513
	SJP5	,356	,593	,509	1,000	,383
	SJP8	,373	,455	,513	,383	1,000
Signification (unilatérale)	SJP1		,001	,000	,000	,000
	SJP3	,001		,000	,000	,000
	SJP4	,000	,000		,000	,000
	SJP5	,000	,000	,000		,000
	SJP8	,000	,000	,000	,000	

a. Déterminant = ,209

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,774
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	290,456
	ddl	10
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

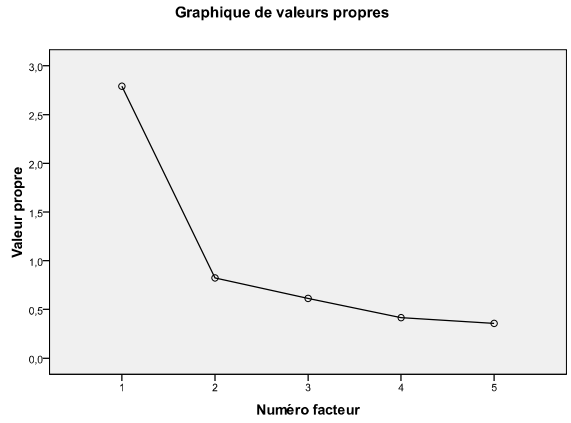
	Initial	Extraction
SJP1	,301	,279
SJP3	,449	,469
SJP4	,482	,632
SJP5	,425	,486
SJP8	,333	,402

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
Facteur	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,790	55,807	55,807	2,268	45,356	45,356
2	,824	16,483	72,291			
3	,614	12,279	84,569			
4	,415	8,296	92,865			
5	,357	7,135	100,000			

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.



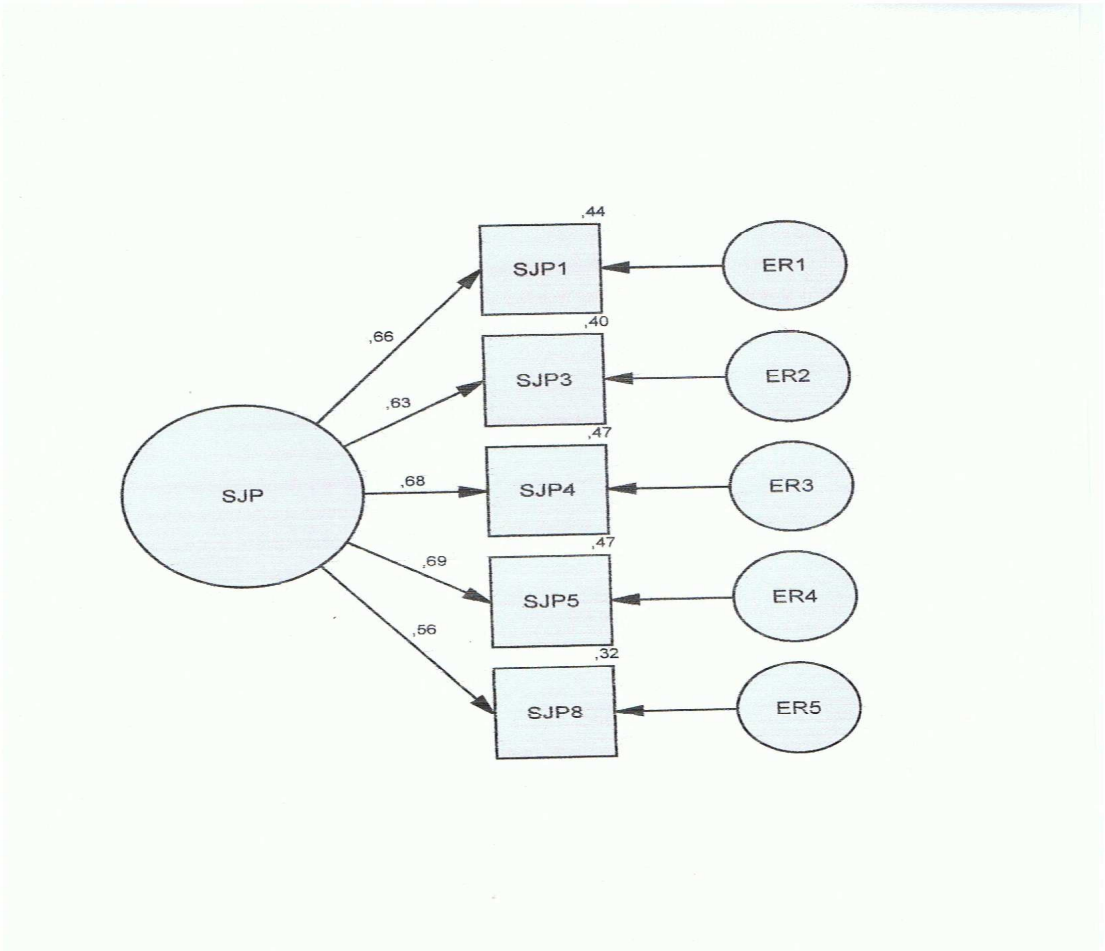
Matrice factorielle[a]

	Facteur
	1
SJP1 Les méthodes utilisées lors du recrutement ont permis d'évaluer vos compétences professionnelles pour le poste	**,528**
SJP3 Le responsable du recrutement vous a semblé chaleureux et respectueux	**,685**
SJP4 Au cours de la procédure de sélection, vous avez eu le sentiment de pouvoir montrer vos compétences pour le poste à pourvoir	**,795**
SJP5 Le recruteur a été sincère et honnête dans les explications qu'il vous a fournies et dans la communication qu'il a établi avec vous	**,697**
SJP8 Vous avez eu l'opportunité d'avoir un réel échange avec les personnes rencontrées au cours du recrutement (recruteurs, directeur, supérieur, collègues, etc …)	**,634**

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

a. 1 facteurs extraits. 4 itérations requises.

AFC



Annexe C.7.2.2 Structure dimensionnelle sous jacente à la perception des pratiques de socialisation organisationnelle

Perception des pratiques de socialisation organisationnelle : AFE

Matrice de corrélation[a]

		ZSJP1 Zscore(SJP1)	ZSJP3 Zscore(SJP3)	ZSJP4 Zscore(SJP4)	ZSJP5 Zscore(SJP5)	ZSJP8 Zscore(SJP8)	ZSATISFINTEG1 Zscore(SATISFINTEG1)	ZSATISFRECRUT1 Zscore(SATISFRECRUT1)	ZSATISFRECRUT2 Zscore(SATISFRECRUT2)
Corrélation	ZSJP1 Zscore(SJP1)	1,000	,233	,511	,356	,373	,317	,487	,479
	ZSJP3 Zscore(SJP3)	,233	1,000	,512	,593	,455	,312	,635	,607
	ZSJP4 Zscore(SJP4)	,511	,512	1,000	,509	,513	,368	,708	,570
	ZSJP5 Zscore(SJP5)	,356	,593	,509	1,000	,383	,398	,590	,567
	ZSJP8 Zscore(SJP8)	,373	,455	,513	,383	1,000	,388	,554	,651
	ZSATISFINTEG1 Zscore(SATISFINTEG1)	,317	,312	,368	,398	,388	1,000	,484	,490
	ZSATISFRECRUT1 Zscore(SATISFRECRUT1)	,487	,635	,708	,590	,554	,484	1,000	,774
	ZSATISFRECRUT2 Zscore(SATISFRECRUT2)	,479	,607	,570	,567	,651	,490	,774	1,000
Signification (unilatérale)	ZSJP1 Zscore(SJP1)		,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	ZSJP3 Zscore(SJP3)	,001		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	ZSJP4 Zscore(SJP4)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	ZSJP5 Zscore(SJP5)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	ZSJP8 Zscore(SJP8)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	ZSATISFINTEG1 Zscore(SATISFINTEG1)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	ZSATISFRECRUT1 Zscore(SATISFRECRUT1)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	ZSATISFRECRUT2 Zscore(SATISFRECRUT2)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

a. Déterminant = ,015

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,878
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	770,492
	ddl	28
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
ZSJP1 Zscore(SJP1)	,349	,295
ZSJP3 Zscore(SJP3)	,524	,472
ZSJP4 Zscore(SJP4)	,569	,565
ZSJP5 Zscore(SJP5)	,466	,467
ZSJP8 Zscore(SJP8)	,462	,446
ZSATISFINTEG1 Zscore(SATISFINTEG1)	,291	,293
ZSATISFRECRUT1 Zscore(SATISFRECRUT1)	,732	,799
ZSATISFRECRUT2 Zscore(SATISFRECRUT2)	,706	,748

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
Facteur	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,522	56,520	56,520	4,084	51,054	51,054
2	,830	10,380	66,900			
3	,712	8,906	75,806			
4	,631	7,884	83,690			
5	,439	5,494	89,184			
6	,378	4,724	93,908			
7	,311	3,891	97,800			
8	,176	2,200	100,000			

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

Matrice factorielle[a]

	Facteur
	1
Zscore(SJP1) Les méthodes utilisées lors du recrutement ont permis d'évaluer vos compétences professionnelles pour le poste	**,543**
Zscore(SJP3) Le responsable du recrutement vous a semblé chaleureux et respectueux	**,687**
Zscore(SJP4) Au cours de la procédure de sélection, vous avez eu le sentiment de pouvoir montrer vos compétences pour le poste à pourvoir	**,752**
Zscore(SJP5) Le recruteur a été sincère et honnête dans les explications qu'il vous a fournies et dans la communication qu'il a établi avec vous	**,683**
Zscore(SJP8) Vous avez eu l'opportunité d'avoir un réel échange avec les personnes rencontrées au cours du recrutement (recruteurs, directeur, supérieur, collègues, etc …)	**,668**
Zscore(SATISFINTEG1) De manière générale, je suis satisfait(e) des pratiques d'intégration mises en place par mon entreprise pour m'intégrer	**,541**
Zscore(SATISFRECRUT1) De manière générale, je suis satisfait(e) des pratiques de sélection mises en place par mon entreprise pour me recruter	**,894**
Zscore(SATISFRECRUT2) Dans l'ensemble, la procédure de sélection de mon entreprise pour me recruter a été une expérience positive	**,865**

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

a. 1 facteurs extraits. 4 itérations requises.

Annexe C.7.3 : Analyses relatives à H1.3 (La perception de la qualité de vie au travail)

Perception de la QVT : AFE et AFC premier ordre

AFE

Matrice de corrélation[a]

		QVT1	QVT3	QVT5	QVT7	QVT11	QVT12	QVT13	QVT16	QVT21	QVT22	QVT23
Corrélation	QVT1	1,000	,427	,570	,516	,398	,339	,382	,643	,304	,285	,230
	QVT3	,427	1,000	,451	,412	,315	,546	,539	,518	,341	,328	,362
	QVT5	,570	,451	1,000	,514	,335	,498	,452	,635	,375	,283	,250
	QVT7	,516	,412	,514	1,000	,436	,344	,449	,510	,256	,256	,261
	QVT11	,398	,315	,335	,436	1,000	,251	,322	,373	,361	,293	,316
	QVT12	,339	,546	,498	,344	,251	1,000	,572	,415	,282	,290	,254
	QVT13	,382	,539	,452	,449	,322	,572	1,000	,449	,166	,240	,243
	QVT16	,643	,518	,635	,510	,373	,415	,449	1,000	,413	,337	,303
	QVT21	,304	,341	,375	,256	,361	,282	,166	,413	1,000	,640	,650
	QVT22	,285	,328	,283	,256	,293	,290	,240	,337	,640	1,000	,681
	QVT23	,230	,362	,250	,261	,316	,254	,243	,303	,650	,681	1,000
Signification (unilatérale)	QVT1		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	QVT3	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	QVT5	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	QVT7	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	QVT11	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	QVT12	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	QVT13	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,011	,000	,000
	QVT16	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	QVT21	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,011	,000		,000	,000
	QVT22	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	QVT23	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

a. Déterminant = ,007

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,875
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	918,996
	ddl	55
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
QVT1	,500	,495
QVT3	,467	,471
QVT5	,534	,570
QVT7	,424	,449
QVT11	,293	,275
QVT12	,455	,393
QVT13	,470	,449
QVT16	,578	,603
QVT21	,564	,639
QVT22	,543	,650
QVT23	,562	,692

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

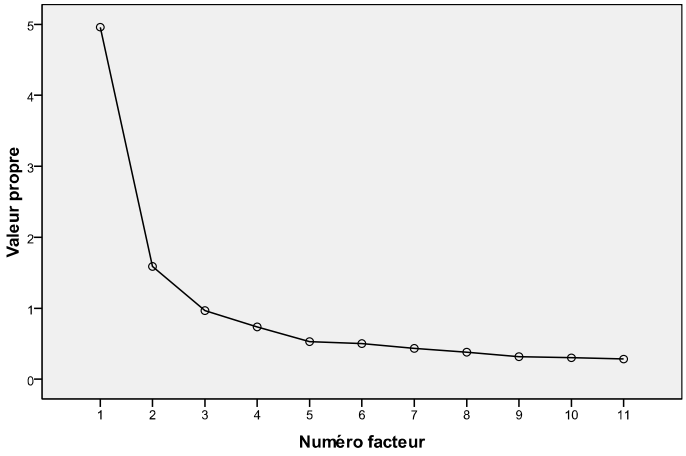
Variance totale expliquée

Facteur	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation[a]
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	4,960	45,088	45,088	4,482	40,745	40,745	4,187
2	1,588	14,434	59,521	1,204	10,942	51,687	2,998
3	,966	8,786	68,308				
4	,738	6,711	75,018				
5	,531	4,825	79,843				
6	,501	4,557	84,400				
7	,432	3,930	88,330				
8	,381	3,466	91,796				
9	,318	2,888	94,684				
10	,301	2,740	97,425				
11	,283	2,575	100,000				

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

a. Lorsque les facteurs sont corrélés, les sommes des carrés chargés ne peuvent pas être additionnés pour obtenir une variance totale.

Graphique de valeurs propres



Matrice factorielle[a]

	Facteur	
	1	2
QVT1	,664	-,232
QVT3	,674	-,127
QVT5	,713	-,249
QVT7	,632	-,222
QVT11	,525	,002
QVT12	,602	-,177
QVT13	,611	-,274
QVT16	,751	-,199
QVT21	,625	,498
QVT22	,602	,537
QVT23	,594	,583

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.

a. 2 facteurs extraits. 5 itérations requises.

Matrice de structure

	Facteur	
	1	2
QVT1	,703	,335
QVT3	,681	,413
QVT5	,754	,360
QVT7	,669	,318
QVT11	,500	,389
QVT12	,627	,326
QVT13	,665	,268
QVT16	,776	,421
QVT21	,447	,798
QVT22	,413	,806
QVT23	,391	,831

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

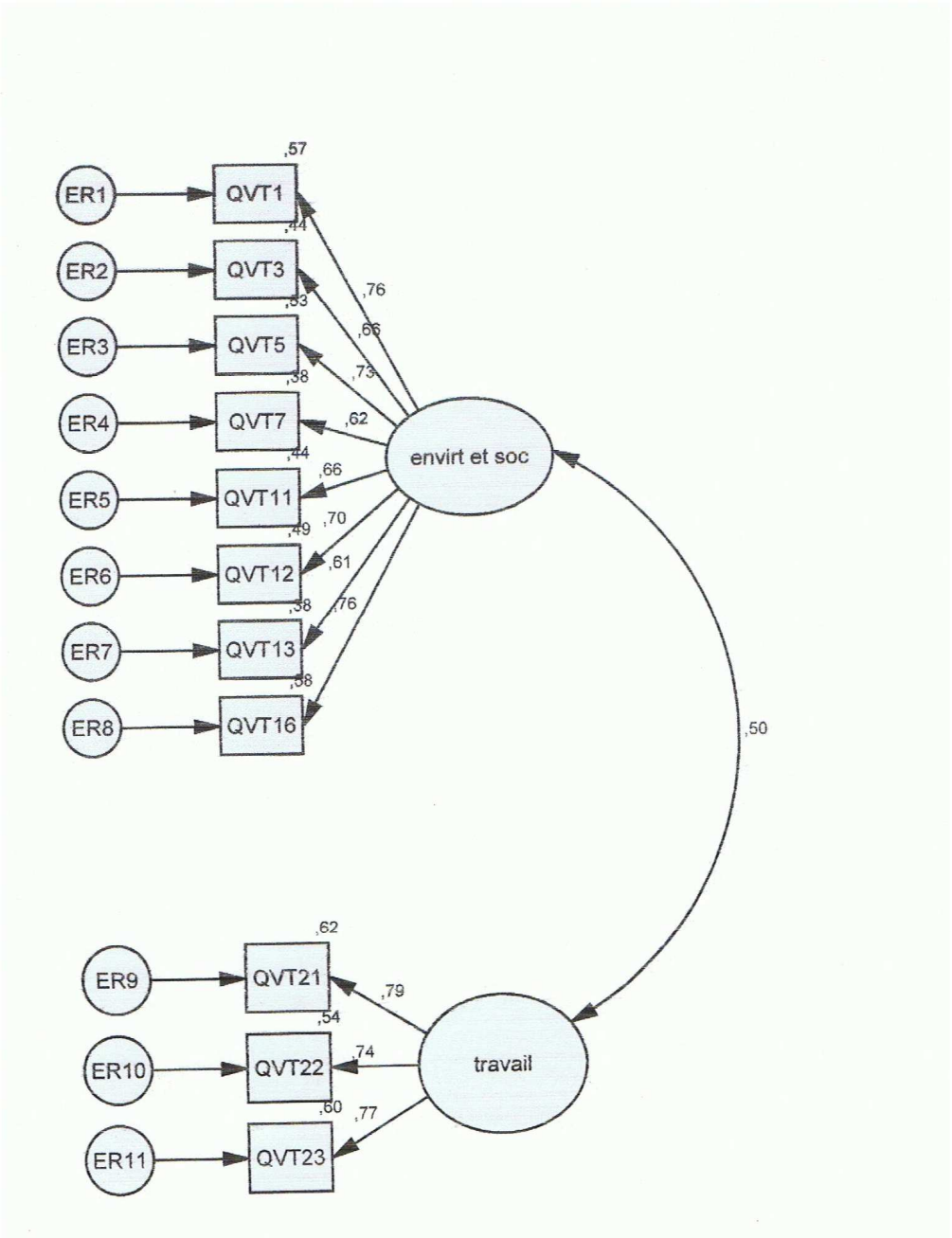
Matrice des types[a]

	Facteur	
	1	2
QVT1. La qualité des relations avec votre supérieur direct	**,716**	-,026
QVT3 Vos possibilités de perfectionnement et de formation	**,634**	,094
QVT5. La qualité des retours (feedback) de votre supérieur sur votre travail	**,768**	-,027
QVT7 La qualité des relations avec votre employeur ou la Direction	**,683**	-,026
QVT11 La qualité du climat de travail (l'ambiance avec les collègues)	**,407**	,184
QVT12 Les possibilités d'avancement ou de promotion proposées par votre entreprise	**,620**	,013
QVT13 La communication des informations au sein de votre entreprise	**,711**	-,090
QVT16 La clarté des attentes de votre supérieur	**,755**	,041
QVT21 Le niveau de difficultés des tâches composant votre travail	,060	**,767**
QVT22 Le fait d'avoir à résoudre des problèmes imprévus dans votre travail	,009	**,802**
QVT23 Le niveau d'attention et de vigilance demandé par votre travail	-,037	**,850**

Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 4 itérations.

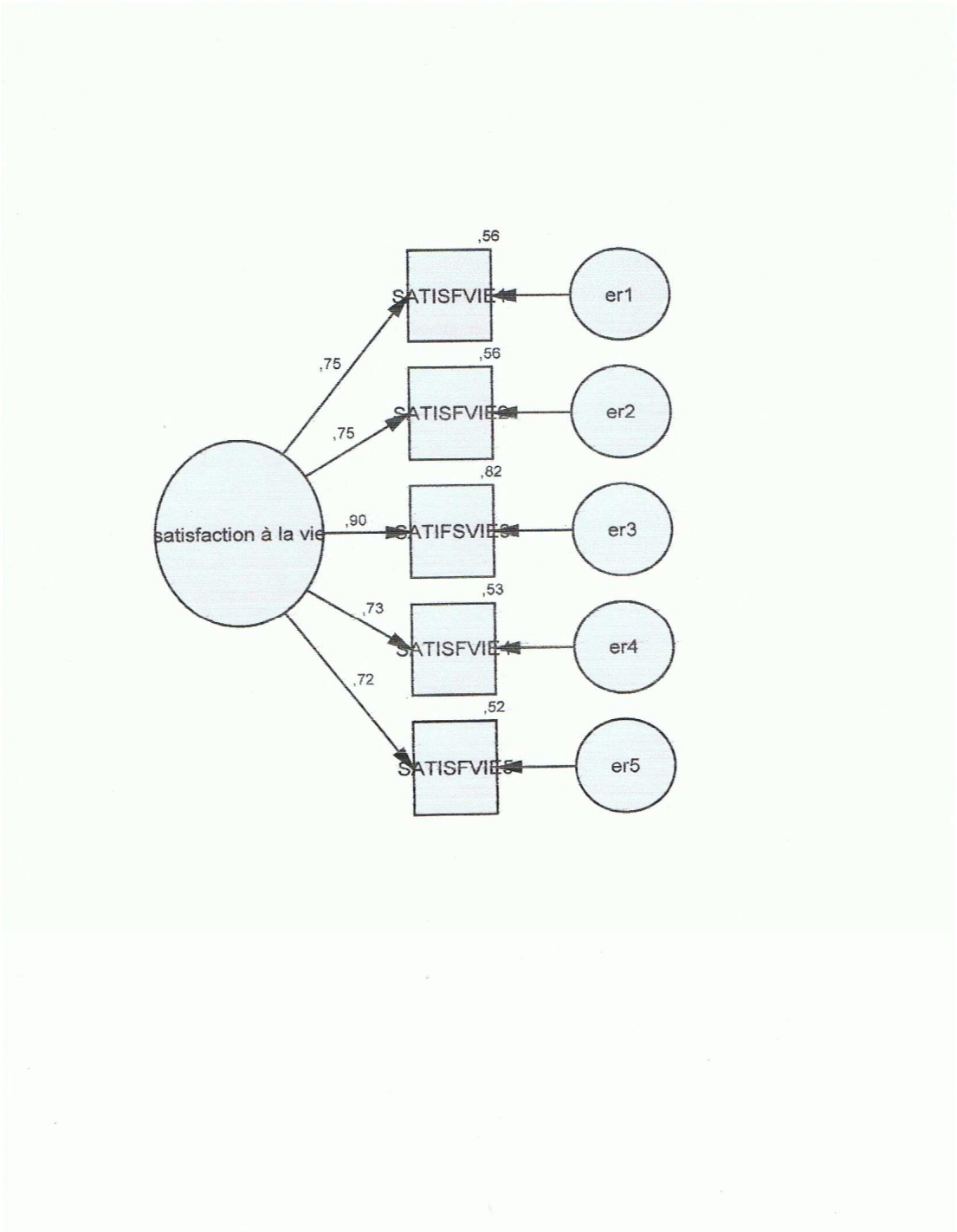
AFC premier ordre



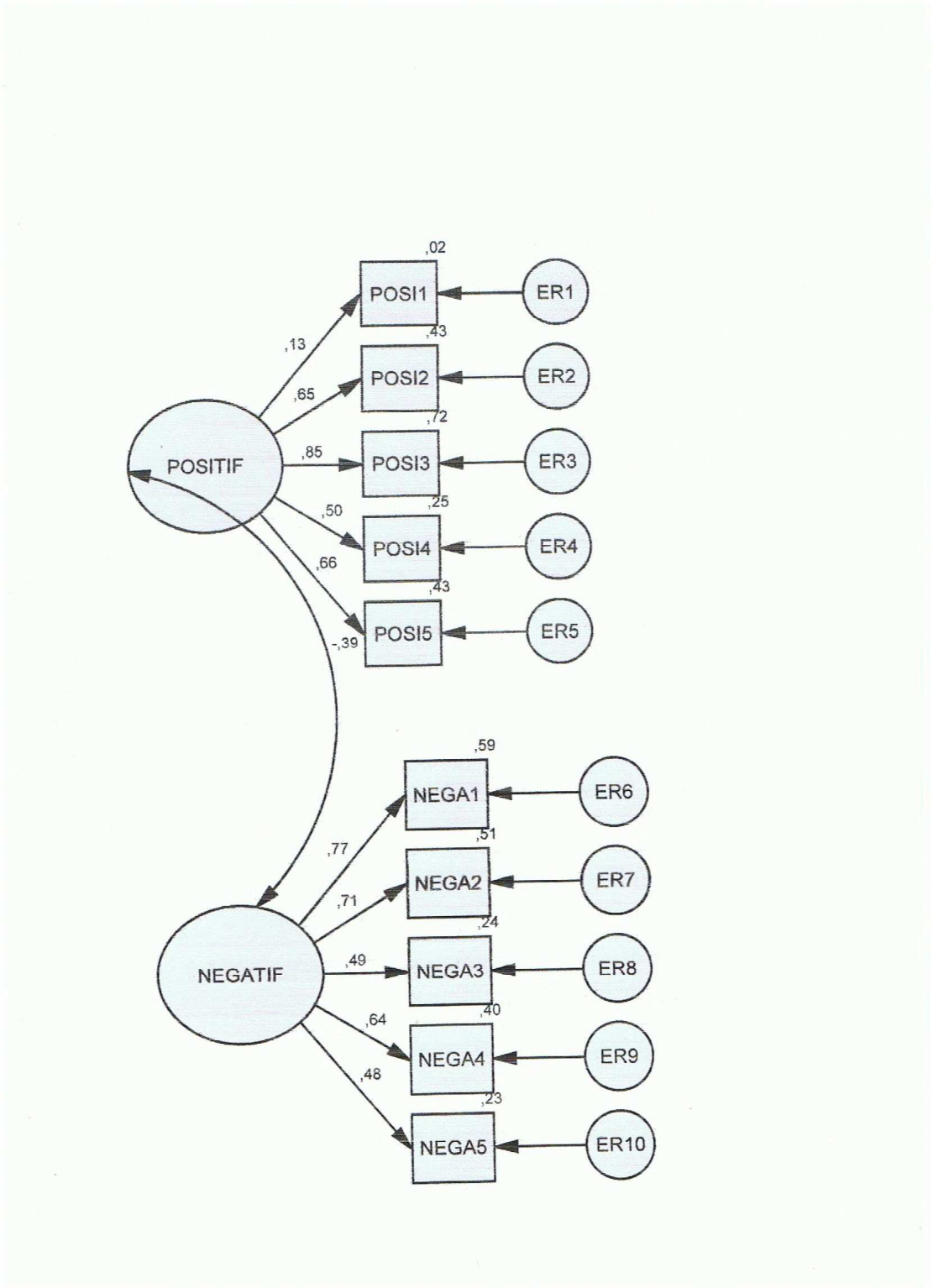
Annexe C.7.4 : Analyses relatives à H1.4 (Le bien-être subjectif)

Annexe C.7.4.1 Analyses préliminaires sur les outils de mesure

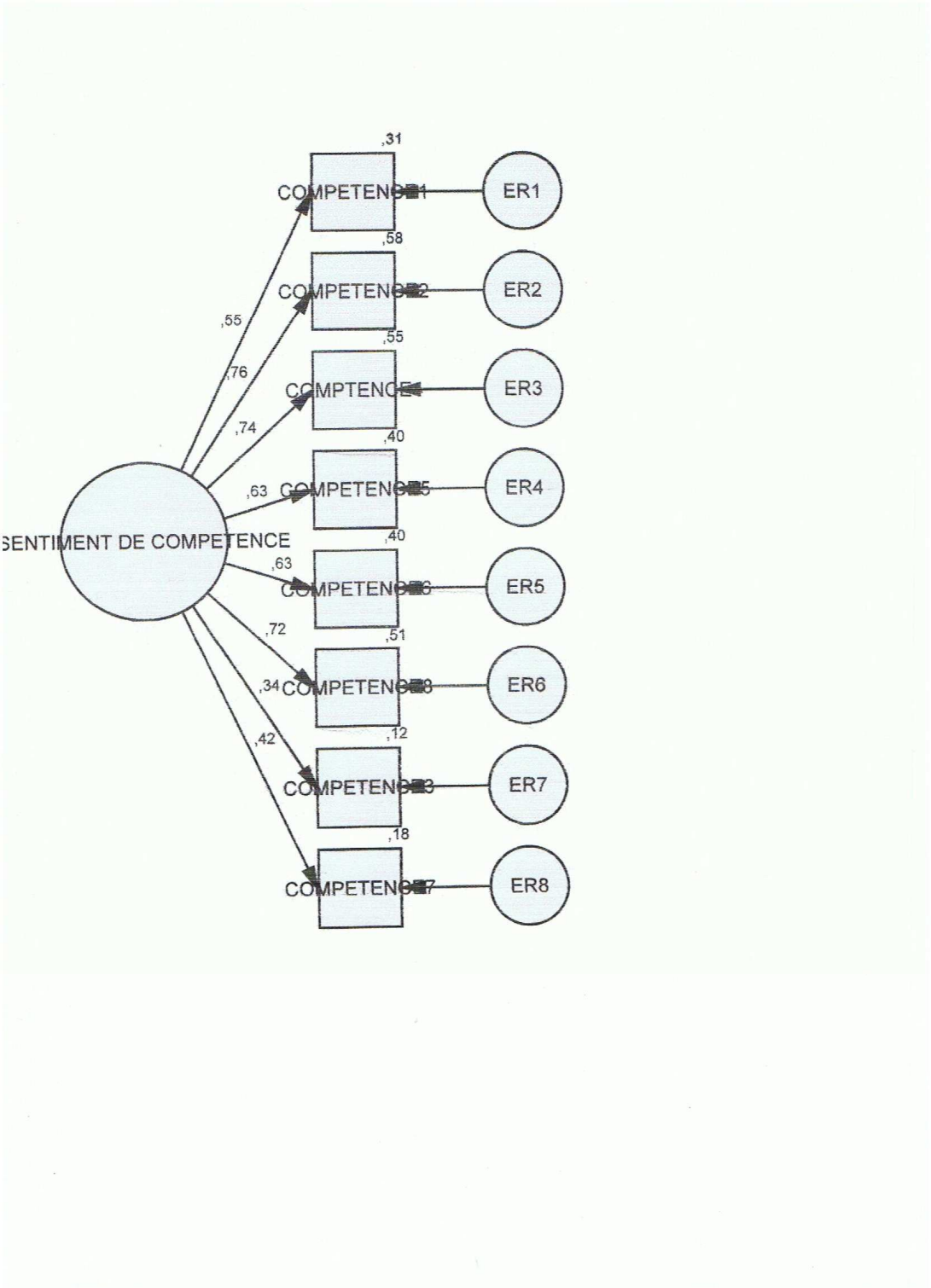
Echelle mesurant la satisfaction de vie : AFC



Echelle mesurant les affectivités positive et négative : AFC

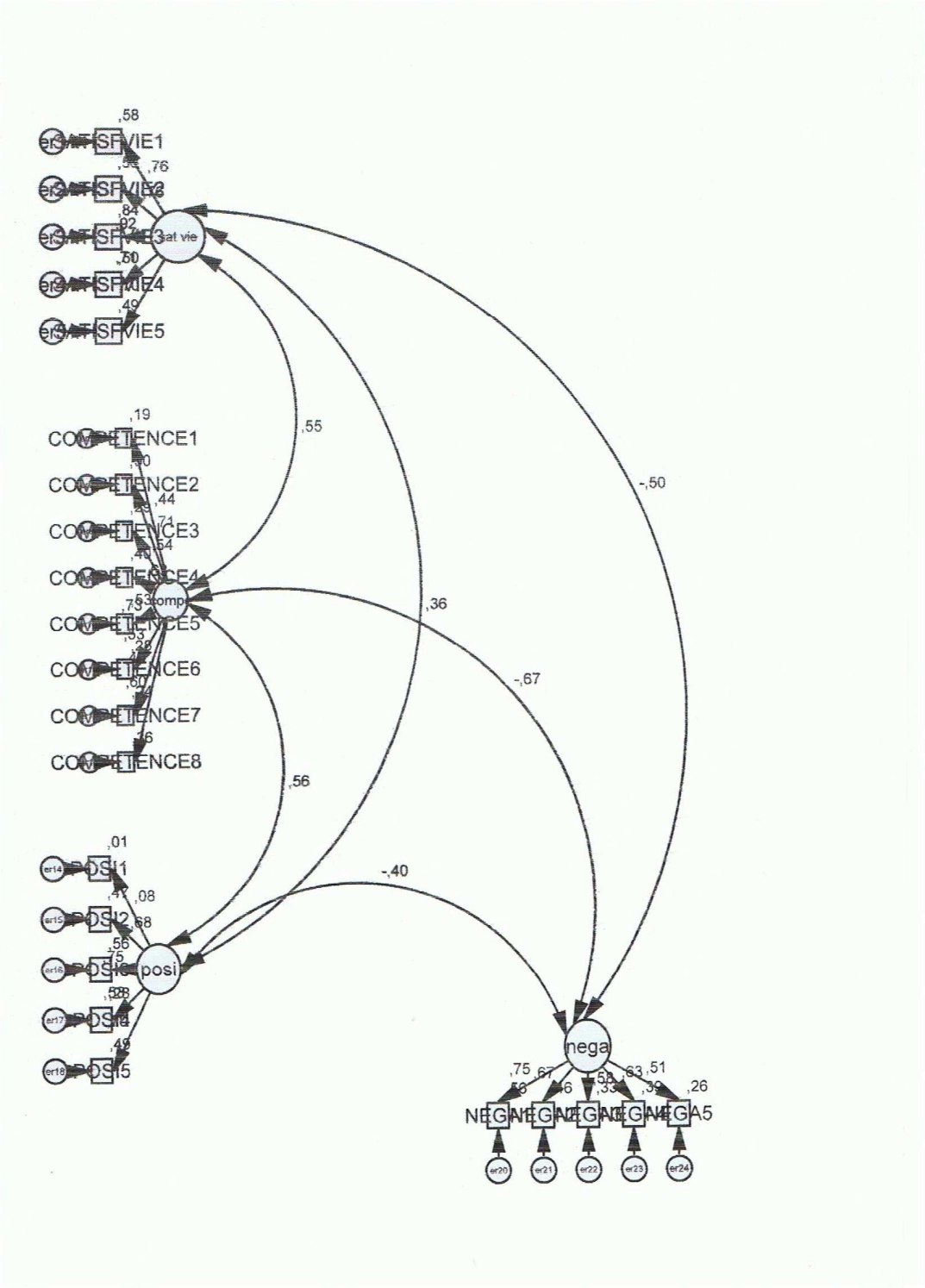


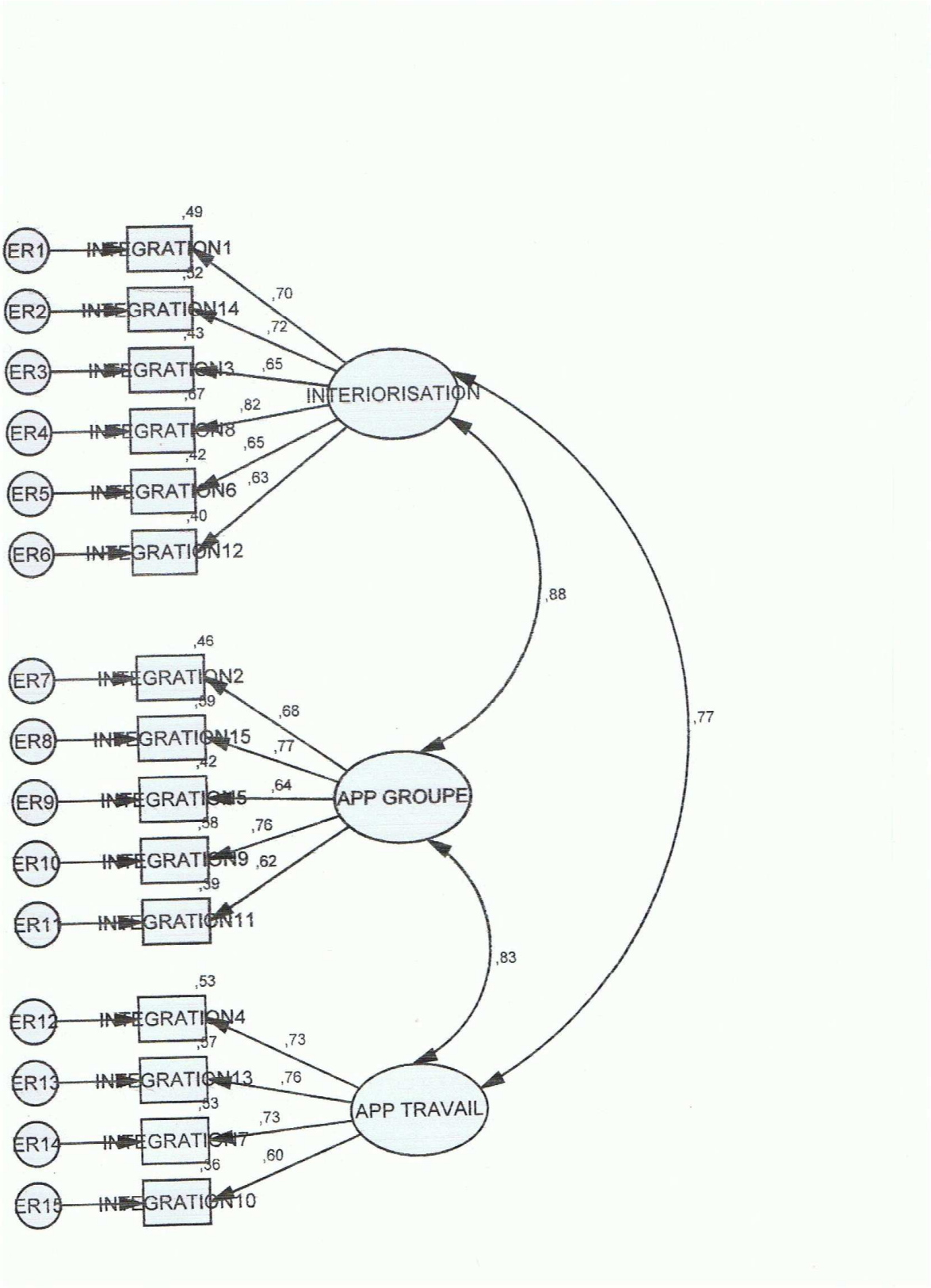
Echelle mesurant le sentiment de compétence : AFC



Annexe C.7.4.2 Structure dimensionnelle sous jacente au bien être subjectif

Bien être subjectif : AFC premier ordre



Annexe C.7.5 : Analyses relatives à H1.5 (La socialisation organisationnelle)

Echelle de socialisation organisationnelle (version réduite) : AFC de premier ordre