HEC MONTRÉAL

Pratiques d'intégration et rôle des agents de socialisation : impact sur la socialisation des nouveaux employés

par

Jessica Ouellet

Sciences de la gestion
(Option Développement Organisationnel)

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)

Juin 2020
© Jessica Ouellet, 2020

SOMMAIRE

Les résultats organisationnels positifs liés à l'intégration et au processus de socialisation (performance organisationnelle bonifiée, taux de rétention supérieur et meilleure attitude au travail, etc.) ont été largement démontrés à travers la littérature scientifique et professionnelle (ex. Ellis, Bauer et Erdogan, 2015). Cependant, bien que plusieurs recherches aient permis d'identifier les pratiques d'intégration spécifiques comme faisant partie des efforts organisationnels menant à de tels résultats, la littérature est demeurée très expéditive à cet égard, ayant peu exploré les façons optimales et concrètes d'atteindre les résultats espérés (Klein et Polin, 2012).

Dans le cadre de ce mémoire, les pratiques d'intégration spécifiques mises de l'avant dans une firme de consultation ainsi que les agents de socialisation les déployant seront donc plus largement examinés. L'objectif consiste à comprendre quelles sont les pratiques d'intégration les plus influentes à l'égard de la socialisation des nouvelles recrues et d'investiguer dans le détail les conditions de mise en place de ces pratiques. Plus spécifiquement, cette recherche permet d'investiguer qui sont les agents de socialisation formels et informels les plus influents qui mettent en place ces différentes pratiques et ce qu'ils font ou devraient faire afin d'engendrer des résultats de socialisation positifs.

Cette étude, basée sur les données recueillies auprès de 14 participants, comportant à la fois la perspective des nouvelles recrues et celle des agents impliqués dans le processus de socialisation, constitue l'une des premières à analyser les pratiques spécifiques d'intégration en relation avec le processus de socialisation relativement à la perspective de ces deux groupes. La question adressée par cette étude étant à la fois de nature descriptive et relationnelle, il fut déterminé d'opter pour le devis de recherche qualitatif (Gauthier et Bourgeois, 2016 : 163). Les données ont été recueillies par l'entremise d'entrevues semi-dirigées ayant été conduites auprès de participants présentant une variété de caractéristiques influentes (ex. niveau hiérarchique, expériences antérieures, sexe, localisation géographique, etc.).

Les principaux résultats permettent de relever que faciliter la socialisation des nouveaux employés ne signifie pas seulement de diriger les efforts d'accompagnement à leur égard.

En effet, il importe, pour les organisations, de parallèlement mettre en place des pratiques ou des mesures visant à outiller, à former ou encore à sensibiliser les agents formels ou informels impliqués dans le processus de socialisation. Cette recherche a également permis de faire émerger l'importance de divers agents de socialisation ayant été très peu explorés dans les recherches antérieures, dénotant notamment les fonctions supports (représentants RH, représentants TI et adjointes administratives) comme des acteurs ayant un rôle central grâce aux pratiques d'intégration et au soutien qu'ils déploient. De plus, l'analyse des résultats a permis d'exposer que déployer des pratiques d'intégration permettant aux nouvelles recrues d'acquérir les bons outils est une condition nécessaire, mais non suffisante. Un suivi ou un accompagnement par une personne-ressource s'avère nécessaire afin de permettre aux nouveaux employés de tirer le maximum de valeur ajoutée des outils mis à leur disposition. Finalement, les résultats obtenus ont permis de réitérer l'importance d'accorder une attention particulière aux pratiques d'intégration informelles. Notamment, les pratiques introduites de façon organique par différents agents de socialisation ont été recensées comme plus influentes que celle formellement implantées à plusieurs égards.

Ce faisant, cette recherche contribue à enrichir la littérature à l'égard des pratiques d'intégration spécifiques devant être déployées par les organisations et à mettre de l'avant ce que ces différents agents font ou devraient faire, voir même, à clairement expliquer l'effet qu'ils ont sur les divers résultats de socialisation.

Mots clés : socialisation, intégration, pratiques d'intégration, « onboarding », agents de socialisation.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE ..... **i**
TABLE DES MATIÈRES ..... **iii**
LISTE DES TABLEAUX ..... **vii**
LISTE DES FIGURES ..... **viii**
REMERCIEMENTS ..... **ix**
INTRODUCTION **1**
CHAPITRE 1 : LA REVUE DE LITTÉRATURE **7**
1.1 Distinction entre l'intégration « *onboarding* » et la socialisation des nouveaux employés .. 8
1.2 La socialisation 9
1.2.1 Définition de la socialisation 10
1.2.2 Début et fin du processus de socialisation 11
1.3 Les résultats de la socialisation 13
1.3.1 Les efforts organisationnels « *Organizational Efforts* » 13
1.3.2 Les caractéristiques et les comportements du nouvel employé *« Newcomer Characteristics and Behaviors »* 15
1.3.3 L'ajustement des nouveaux employés et les résultats distaux de la socialisation « *Adjustment and Distal Outcomes »* 16
1.4 La socialisation en lien avec l'intégration des nouveaux employés sous quatre grandes perspectives 18
1.4.1 Perspective de la socialisation par étapes 18
1.4.2 Perspective de la socialisation par l'apprentissage du contenu *« Content Learning Approach »* 20
1.4.3 Perspective de la socialisation par les approches utilisées dans les organisations afin de socialiser les nouveaux employés 23
1.4.3.1 Les tactiques de socialisation 23
1.4.3.2 Les pratiques d'intégration 26
1.4.4 Perspective des agents de socialisation 36
1.4.4.1 Les différents agents de la socialisation organisationnelle et leurs impacts/implications 36
1.4.4.2 Approche réseau social : le rôle collectif des agents sociaux 40
1.4.4.3 Proactivité du nouvel employé 42

CHAPITRE 2 : LE CADRE CONCEPTUEL 45
2.1 Définition des variables à l'étude 45
2.1.1 La socialisation 46
2.1.2 Pratiques d'intégration 47
2.2 Le modèle conceptuel 49
2.2.1 Perspective de la socialisation par étapes 50
2.2.2 Perspective de la socialisation par l'apprentissage du contenu « *Content Learning Approach* » 52
2.2.3 Les approches mises en place par les organisations afin de socialiser les nouveaux employés 54
2.2.4 Perspective des agents de socialisation 55
2.2.5 Résumé des lacunes identifiées dans la littérature propre aux pratiques d'intégration en relation avec la socialisation des nouveaux employés 57
2.2.6 Résumé du modèle conceptuel 58
2.2.6.1 Les pratiques d'intégration 58
2.2.6.2 Les agents de socialisation 59
2.2.6.3 Les résultats 60
CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE 62
3.1 Contexte de recherche 62
3.2 Méthodes de collecte des données 63
3.3 Portrait des répondants 64
3.4 Outils de collecte de données 66
3.5 Déroulement de la collecte de données 68
3.6 Outil d'analyse des données 68
CHAPITRE 4 : LES RÉSULTATS 71
4.1 Principales pratiques d'intégration soulevées pendant le processus de sélection 73
4.1.1 Participation de l'équipe directe du nouvel employé potentiel au processus de sélection 73
4.2 Principales pratiques d'intégration soulevées après la signature de l'offre d'emploi (avant le premier jour en organisation) 75
4.2.1 Mise en place d'un horaire pour les premiers jours ou les premières semaines en poste du nouvel employé 75
4.2.2 Partage d'information et accompagnement du nouvel employé avant son entrée en fonction 77
4.2.3 Informer l'équipe du consultant nouvellement embauché de son arrivée dans l'organisation 79

4.2.4 Préparation de l'équipement/du poste de travail du nouvel employé avant son entrée en poste 80

4.2.5 Prise de contact avec le nouvel employé afin de souligner son arrivée avant le jour 1 82

4.3 Principales pratiques d'intégration soulevées suite à l'arrivée en organisation (de la première journée aux premiers mois) 83

4.3.1 Présence du supérieur immédiat 84

4.3.2 Demande de rétroaction aux consultants nouvellement embauchés à l'égard de leurs premiers jours/premières semaines en poste par le supérieur immédiat et les collègues de travail 87

4.3.3 Session d'orientation 91

4.3.4 Formation au regard des formalités administratives du poste et des aspects non liés au travail de consultant 92

4.3.5 Assignation d'un *buddy* 94

4.3.6 Rencontre des nouvelles recrues avec les membres organisationnels 99

4.3.6.1 Rencontres individuelles planifiées avec les différents membres de l'équipe 99

4.3.6.2 Introduction des consultants nouvellement embauchés à des consultants partageant leur réalité 102

4.3.6.3 Rencontre avec des membres des autres départements et de la haute direction .. 103

4.3.6.4 Rencontres avec des membres de la haute direction 107

4.3.7 Évènements mis en place pour souligner l'arrivée des nouveaux employés 111

4.3.7.1 Évènements visant à souligner l'arrivée du nouvel employé avec son équipe de travail 111

4.3.7.2 Évènements d'intégration rassemblant tous les nouveaux employés 112

4.3.8 Partage d'information et de documents avec le nouvel employé 113

4.3.8.1 Partage d'informations liées au travail de consultant 113

4.3.8.2 Partage d'information par l'entremise d'une brochure au regard d'éléments liés à la rémunération globale 115

4.3.9 Exposition à du travail client 117

4.3.9.1 Shadowing 118

4.3.9.2 Participation active à des projets clients 120

4.3.10 Formation des consultants impliqués dans le processus d'intégration 125

4.3.11 Discussion à propos des attentes et des objectifs 126

CHAPITRE 5 : LA DISCUSSION 129

5.1 Synthèse des pratiques d'intégration identifiées et retenues au sein du modèle Informer-Accueillir-Guider (IAG) 130

5.2 Les dualités 134

5.2.1 L'importance d'outiller les nouvelles recrues sans négliger ceux qui les accompagnent 135
5.2.2 Fonctions support : des rôles centraux ou périphériques? 136
5.2.3 Fournir de bons outils : une condition nécessaire, mais non suffisante 138
5.2.4 Quand l'informel l'emporte sur le formel 139
5.3 Les dimensions de contenu 141
5.4 Les implications pratiques 144
5.5 Limites et recherches futures 147
5.5.1 Limites 147
5.5.2 Recherches futures 149
5.6 Conclusion 152
ANNEXES 154
ANNEXE A : Guide d'entrevue semi-dirigée pour consultants impliqués dans le processus de socialisation en français 154
ANNEXE B : Guide d'entrevue semi-dirigée pour consultants impliqués dans le processus de socialisation en anglais 156
ANNEXE C : Guide d'entrevue semi-dirigée pour consultants nouvellement embauchés en français 158
ANNEXE D : Guide d'entrevue semi-dirigée pour consultants nouvellement embauchés en anglais 160
BIBLIOGRAPHIE 162

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Typologie du contenu d'apprentissage de la socialisation de Chao et al. 1994 « Chao et al.'s 1994 Socialization Learning Content Typology » 21
Tableau 1.2 Dimension étendue du contenu de socialisation « Expanded Dimension of Socialization Content » 22
Tableau 1.3 Informer-Accueillir-Guider catégories et activités « Inform-Welcome-Guide Categories and Activities » 33
Tableau 1.4 Dimensions et exemples de questions de la théorie de la socialisation « Socialization Theory Dimensions and Sample Questions » 35
Tableau 1.5 Une catégorisation des comportements proactifs des nouveaux employés « A Categorization of Newcomer Proactive Behavior » 43
Tableau 5.1 Récapitulatif des pratiques d'intégration identifiées et retenues.....134

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Les antécédents et les résultats de la socialisation organisationnelle « Antecedents and Outcomes of Organizational Socialization » 13
Figure 2.1 Les pratiques de socialisation afin de faciliter l'apprentissage des différentes dimensions de contenu basées sur la nature des résultats d'apprentissage « Socialization Practices to Facilitate the Learning of each of the Content Dimensions Based on the Nature of the Learning Outcomes » 53
Figure 2.2 Le modèle conceptuel 61
Figure 4.1 Méthode de présentation des résultats 72
Figure 5.1 L'intégration et l'alignement des pratiques d'intégration et du processus de socialisation aux divers processus RH 133

REMERCIEMENTS

Rédiger ce mémoire fut pour moi l'opportunité de plonger dans un univers de possibilités, ce fut entre autres l'expérience académique et personnelle la plus instructive de ma vie. Chacun des défis s'étant dressé sur mon parcours a présenté pour moi des opportunités d'apprendre, d'évoluer, de questionner à nouveau et surtout d'écouter. Autrement dit, poursuivre ce cheminement sans l'aide et le support des nombreuses personnes qui m'ont soutenue jour après jour n'aurait pas été possible.

Je tiens d'abord à faire une mention d'honneur particulière à mon directeur de recherche Michel Cossette, ma collaboration avec lui correspondant à l'expérience académique la plus enrichissante de mon parcours scolaire. Sa passion contagieuse pour la recherche académique, sa volonté de repousser les limites et sa rigueur ont fait de lui un mentor d'exception. Je suis fière d'avoir pu être accompagnée et d'avoir collaboré avec ce professeur m'ayant soutenue à travers ce parcours qui semblait improbable il y a de cela à peine quelques mois.

Je souhaite également remercier la Fondation J.A. DeSève pour la bourse qui m'a été accordée. Merci pour l'intérêt que vous avez porté à mon projet de recherche, cette reconnaissance m'ayant encouragée à croire que tout est possible avec travail et volonté.

Il m'est également possible d'exprimer reconnaissance et gratitude envers ma famille et mes beaux-parents; Yves, Linda, Danika, Denise et Olivier. Je suis choyée d'avoir pu partager cette expérience avec vous qui m'avez toujours poussée à réaliser mes rêves. Merci d'avoir cru en moi, de m'avoir supportée émotionnellement et de m'avoir toujours encouragée à rester positive malgré l'adversité. Je suis une *padawan* comblée.

INTRODUCTION

Contexte de recherche

Bien que l'intégration ait été reconnue dans les dernières années par les acteurs du monde professionnel (ex. Maurer, 2015) et scientifique (ex. Ellis, Bauer et Erdogan, 2015) comme un processus stratégique permettant d'impacter positivement la rétention des nouvelles recrues, l'engagement ou encore la productivité au travail, il demeure dans les faits que celui-ci ne soit pas suffisamment exploité par les organisations. Effectivement, malgré que cette initiative soit également admise comme un accélérateur de progrès et de performance, une étude menée par Laurano (2013) a relevé que les organisations demeurent tout de même timides relativement aux efforts et aux investissements déployés à l'égard de l'intégration, leurs approches focalisant majoritairement sur des sessions d'orientation tactiques sans pour autant miser sur celui-ci comme catalyseur de la socialisation organisationnelle. En effet, l'expérience d'intégration consiste en bien plus qu'une liste d'étapes, un programme d'introduction ou encore un regroupement d'information (Harpelund, 2019 : 36-37), celle-ci s'avère être un sujet particulièrement important pour plusieurs raisons.

Il est notamment reconnu que le temps pour une organisation d'arriver au seuil de rentabilité d'une nouvelle recrue de cadre intermédiaire ou supérieur, c'est-à-dire le point auquel celle-ci a apporté autant de valeur à l'organisation qu'elle en a consommé, peut prendre plus de six mois (Watkins, 2006 : 14). Cependant, il semble alarmant de constater que le taux de roulement des nouvelles recrues, dans les mois suivant leur arrivée en organisation, est particulièrement élevé (ex. Bauer, 2010), ce qui contribue par le fait même à engendrer des coûts substantiels pour l'organisation (Townsend, 2007). Le roulement peut être la conséquence de plusieurs facteurs. Cependant, pour les nouvelles recrues, il est souvent le résultat d'attentes non rencontrées (Wanous, 1980) ou d'une mauvaise perception du « fit » avec l'organisation et le rôle (Kammeyer-Mueller *et al.*, 2005), problématique pouvant toutefois être rectifiée en partie par un processus de socialisation réussi.

Le contexte de travail actuel étant en constante transformation (ex. horaire de travail flexible, espace de travail variable, changements technologiques, etc.) dû à un environnement économique en pleine évolution, accueillir et intégrer adéquatement les nouvelles recrues est devenu de plus en plus complexe (Ellis, Bauer et Erdogan, 2015). Ces facteurs, additionnés à l'incertitude associée avec le fait de changer de travail ou de réorienter sa carrière, renforcent l'importance de comprendre en détail les façons optimales de déployer des pratiques d'intégration permettant de répondre aux enjeux rencontrés par les employés nouvellement embauchés et les organisations (Ellis, Bauer et Erdogan, 2015).

Problématique de recherche

Les définitions abondent dans la littérature scientifique et professionnelle afin de définir ce qui est entendu par les termes « intégration » et « processus de socialisation », certaines les regroupant sous un même construit (ex. Bauer et Erdogan, 2011), alors que d'autres préfèrent les aborder comme deux entités distinctes (ex. Klein et Polin, 2012; Klein, Polin et Sutton, 2015, etc.). Par exemple, Bauer (2010) a choisi de présenter la socialisation organisationnelle et l'intégration sous une même dimension, relevant que chaque organisation a sa façon de nommer le processus complexe visant à ce que les nouvelles recrues acquièrent les connaissances, développent les compétences et adoptent les comportements requis pour fonctionner efficacement. D'autres auteurs ont plutôt choisi d'étudier ces termes comme deux construits distincts, l'intégration faisant référence aux mesures formelles et informelles adoptées par l'organisation ou par ses agents afin de faciliter l'ajustement des nouvelles recrues et la socialisation se présentant plutôt comme le processus se produisant au sein de l'individu (ex. Klein et Polin, 2012), lui permettant ainsi d'apprendre les rouages de son métier (ex. Schein, 1968). Néanmoins, peu importe les terminologies choisies pour aborder l'intégration et la socialisation organisationnelle, l'essentiel consiste à retenir que ces définitions présentent des dénominateurs communs où plus les nouvelles recrues se sentent les bienvenues dans l'organisation et préparées pour effectuer leur travail, plus rapidement elles pourront contribuer avec succès à la mission de l'organisation (Bauer, 2010).

Les principaux objectifs de la socialisation sont donc que les nouvelles recrues embauchées se sentent compétentes, soutenues par la communauté organisationnelle, engagées à

performer et à rester dans l'organisation à long terme. Partant de ces objectifs, plusieurs recherches visent à comprendre les facteurs menant à de tels résultats (Ellis, Bauer et Erdogan, 2015). Il fut notamment relevé que la socialisation n'est pas un acte unique, mais plutôt un processus incluant à la fois l'influence de l'organisation et de ses membres sur le nouvel employé et celle de la nouvelle recrue elle-même sur ces différents acteurs (Ellis, Bauer et Erdogan, 2015). À cet égard, il fut souligné que les résultats de socialisation tendent à découler directement des efforts organisationnels et des perspectives propres au nouvel employé (Saks et Gruman, 2014).

La littérature tentant de comprendre les facteurs menant à de tels résultats s'est plutôt concentrée sur les tactiques d'intégration (ex. Van Maanen et Schein, 1979), sur le rôle des nouvelles recrues dans la facilitation et de leur processus de socialisation (ex. Cooper-Thomas *et al.*, 2014) et sur le lien entre la socialisation organisationnelle et les différents résultats organisationnels (ex. Bauer et Erdogan, 2011). Cependant, très peu de recherches ont exploré les pratiques d'intégration spécifiques devant être implantées par les organisations afin de faciliter la socialisation des nouvelles recrues. Klein et Heuser (2008), suite aux résultats obtenus grâce à leur recherche, furent parmi les précurseurs à établir avec autant de ferveur la valeur reliée au fait d'investiguer au-delà des tactiques globales d'intégration afin d'examiner dans le détail les pratiques d'intégration spécifiques. Il importe de mentionner que les tactiques de socialisation présentent une approche générale et non les activités spécifiques offertes par une organisation afin de faciliter la socialisation des nouveaux employés, les pratiques d'intégration pouvant elles-mêmes être structurées et déployées sous une variété de tactiques de socialisation (Klein et Polin, 2012). De façon similaire à Klein et Heuser (2008), Klein, Polin et Sutton (2015) ont également relevé l'importance de comprendre le moment optimal ainsi que la façon de déployer ces pratiques afin de faire des liens plus spécifiques avec la socialisation et les résultats organisationnels. Les résultats de Bauer *et al.* (2007) ont également incité d'autres études subséquentes à valoriser l'étude de la socialisation au regard des pratiques d'intégration spécifiques plutôt qu'à l'égard des tactiques, relativement à une perte d'information et un affaiblissement des relations observées (Klein et Polin, 2012).

Dans le même ordre d'idées, malgré que plusieurs recherches aient permis d'exposer le besoin d'impliquer différents acteurs organisationnels à l'égard de la socialisation des nouvelles recrues (ex. Ellis, Bauer et Erdogan, 2015; Klein et Heuser, 2008, etc.), peu d'études ont contribué à mettre de l'avant ce que ces différents agents font ou devraient faire, voir même, à clairement expliquer l'effet qu'ils ont sur les divers résultats de socialisation (Saks et Gruman, 2012). La littérature actuelle est plutôt fragmentée en ce qui concerne les différents acteurs impliqués dans le processus de socialisation, leur implication et leurs impacts dans la mise en place des pratiques d'intégration spécifiques demeurant également encore peu étudiés (Saks et Gruman, 2012).

Par ailleurs, la littérature professionnelle est également demeurée très expéditive. L'importance de l'intégration, de l'implantation de certaines pratiques et du processus de socialisation dans l'atteinte de résultats positifs pour l'organisation furent constatés (Klein et Polin, 2012). Toutefois, les façons optimales et concrètes d'atteindre les résultats espérés furent peu élaborées (Klein et Polin, 2012). En effet, ces auteurs ont relevé un sérieux écart entre les pratiques d'intégration mises de l'avant dans les organisations et l'ampleur à laquelle elles permettent réellement d'atteindre les objectifs souhaités afin de faciliter la socialisation des nouvelles recrues. Pour Saks et Gruman (2012), ce constat relatif à la littérature professionnelle permet de relever que la littérature portant sur la socialisation est incomplète et nécessite d'inclure à son approche l'étude des pratiques d'intégration qui sont mises en place par les organisations afin d'arriver à mettre sur pied une théorie de la socialisation plus intégrée. Il importe également pour la littérature professionnelle d'arriver à déployer des outils issus du corpus scientifique de manière à tirer et présenter des conclusions plus généralisables.

Objectifs de la recherche

Sur la base de ces écarts identifiés dans la littérature et compte tenu de l'importance stratégique de l'intégration et du processus de socialisation, la présente recherche tentera d'investiguer en profondeur sur les pratiques d'intégration mises de l'avant par les différents agents de la socialisation dans une firme de consultation afin de faciliter la socialisation des nouveaux employés, de manière à également comprendre plus spécifiquement le rôle des différents agents dans ce processus. Cette sphère de métier

particulière qu'est la consultation s'est avérée être un prétexte pour entamer cette étude, mais les réalités du métier spécifiques à ce champ d'expertise comportent des particularités qu'il sera intéressant d'explorer à travers le présent travail. Aucune autre recherche n'a été identifiée dans un tel contexte organisationnel ou sous l'angle précisément adopté par la présente étude visant plus spécifiquement à savoir :

Quelles sont les pratiques d'intégration mises de l'avant par les différents agents de socialisation dans une firme de consultation et comment doivent-elles s'articuler afin de faciliter la socialisation des nouveaux employés?

Il fut par ailleurs déterminé de répondre à cette question principale par l'entremise des trois sous-questions suivantes, la littérature existante ayant plus largement explorée pourquoi l'intégration et le processus de socialisation s'avèrent importants, alors que la présente recherche tente plutôt de comprendre de façon détaillée comment en arriver à de tels résultats :

> *1) Quelles sont les pratiques d'intégration ayant été relevées comme étant les plus influentes, selon la perspective des parties prenantes, au regard de la socialisation des nouveaux employés, à différentes périodes du processus de socialisation?*
>
> *2) Qui sont les différents agents de socialisation les plus influents et quelles mesures ou conditions font en sorte que certains agents de socialisation sont plus ou moins influents pour le nouvel employé?*
>
> *3) Quelles sont les dimensions de contenu (ex. relations de travail, politiques, structure, etc.) ayant été relevées, par les parties prenantes impliquées dans le processus de socialisation, comme les plus importantes afin de faciliter la socialisation des nouveaux employés dans le contexte organisationnel ciblé et quelles pratiques spécifiques d'intégration ont permis de tels apprentissages?*

Enfin, ce mémoire contribuera à la littérature scientifique en permettant d'examiner de façon détaillée, en premier lieu, les pratiques d'intégration spécifiques, le moment auquel elles se déploient ainsi que par l'entremise de quelles conditions elles influencent la socialisation des nouvelles recrues. En second lieu, ce mémoire permettra une meilleure compréhension du rôle des différents agents de socialisation en examinant l'étendue des différents acteurs impliqués, au-delà de ceux les plus souvent cités dans la littérature actuelle et également de manière à comprendre dans quels contextes et sous quelles conditions ils arrivent à influencer le plus positivement possible la socialisation des

nouvelles recrues. En troisième lieu, ce travail permettra d'investiguer en détail quelles pratiques d'intégration spécifiques facilitent l'apprentissage de différentes dimensions de contenu et les conséquences relatives de ces apprentissages sur les résultats de socialisation.

Structure du mémoire

Le présent travail sera constitué de cinq chapitres. Tout d'abord, le premier chapitre portera sur une recension des écrits visant à explorer la littérature existante propre aux principaux concepts à l'étude, de manière à comprendre l'état actuel des connaissances à leur égard. À la lumière des éléments présentés dans le chapitre précédent, le cadre conceptuel ainsi que les sous-questions ayant guidé cette recherche seront abordés dans le deuxième chapitre. Le troisième chapitre visera à exposer et justifier les choix méthodologiques effectués afin d'assoir leur pertinence. Par la suite, le quatrième chapitre portera sur la présentation des résultats obtenus. Enfin, un cinquième chapitre permettra de présenter dans le détail une discussion à l'égard des résultats, explorant, par le fait même, les implications pratiques, les limites et les avenues de recherches futures relativement à ce travail.

CHAPITRE 1 : LA REVUE DE LITTÉRATURE

Le présent chapitre a été conçu dans l'optique: « d'identifier la frontière entre ce qui a déjà été fait et ce qui a besoin d'être étudié », afin d'être en mesure de présenter une nouvelle perspective empreinte d'originalité face aux principaux concepts permettant d'aborder les objectifs visés par cette étude (Dumez, 2011).

Bien qu'à travers la dernière décennie des efforts furent consacrés afin de tenter de mieux consolider les travaux de recherche au regard des principales variables à l'étude, soit les pratiques d'intégration et la socialisation des employés nouvellement embauchés, il n'en demeure pas moins que cette littérature demeure complexe, fragmentée et très dense, d'où la nécessité de faire une synthèse de l'état des connaissances actuelles en lien avec la question adressée par cette étude.

Dans un premier temps, la revue de littérature a permis de soulever que les chercheurs et les professionnels de terrain ont fait usage d'une multitude de termes à travers les années, afin de définir ce que la présente recherche tente de conceptualiser comme l'intégration et la socialisation. De ce fait, avant d'entamer une analyse plus approfondie de la littérature au regard de la socialisation et des pratiques d'intégration, il importe de mettre en lumière ce qui différencie ces multiples définitions. Une distinction initiale sera donc effectuée entre ces deux termes et ceux ayant servi à les définir, ce qui sera également plus largement exploré à travers diverses sections de ce chapitre.

Dans un second temps, certaines caractéristiques propres au processus de socialisation seront analysées de manière détaillée afin de guider adéquatement la compréhension des sections subséquentes. Une attention particulière sera apportée à sa définition ainsi que la durée sur laquelle s'échelonne ce processus.

Dans un troisième temps, les antécédents et les résultats de la socialisation seront élaborés de manière à approfondir en détail les efforts organisationnels ainsi que les caractéristiques et les comportements des nouveaux employés menant aux résultats proximaux et distaux de la socialisation.

Dans un quatrième temps, il fut remarqué, à travers plusieurs études présentant l'intégration des nouveaux employés en relation avec leur socialisation, que celles-ci s'étaient articulées, à travers le temps, autour de quatre grandes dimensions soit: la socialisation par étapes, le contenu à apprendre, les approches mises en place par les organisations et les acteurs impliqués dans le processus (ex. Klein et Heuser, 2008; Klein et Polin, 2012; Saks et Gruman, 2012, etc.). De ce fait, afin de mettre en lumière les recherches rassemblant les principales variables à l'étude, une attention particulière sera apportée à ces différentes perspectives. Autrement dit, c'est en fonction de ces quatre dimensions ralliant la littérature au regard de l'intégration et de la socialisation organisationnelle qu'une analyse en profondeur de la littérature existante sera adressée.

Dans un cinquième temps, parallèlement aux quatre grandes dimensions qui seront explorées, la recension des écrits permettra d'investiguer des modèles et des techniques ayant déjà été utilisés afin mettre en relation les principales variables à l'étude, modèles qui seront explorés au regard de leur structure et de leurs fonctionnalités.

1.1 Distinction entre l'intégration « *onboarding* » et la socialisation des nouveaux employés

Certains auteurs tels que Bauer et Erdogan (2011) ont choisi d'analyser l'intégration et la socialisation sous la forme d'un seul concept: « *Organizational socialization, or onboarding, is a process through which new employees move from being organizational outsiders to becoming organizational insiders.* » soulevant que le terme intégration est celui communément utilisé par les praticiens en ressources humaines et les gestionnaires pour définir la socialisation.

Toutefois, d'autres auteurs ont plutôt choisi d'étudier les deux concepts de façon distincte, proposant l'intégration comme un catalyseur à la socialisation en organisation (Klein, Polin et Sutton, 2015). En effet, Klein et Polin (2012, traduction libre), par exemple, ont choisi d'étudier les deux concepts séparément, l'intégration faisant référence aux: « pratiques, programmes et politiques formels et informels adoptés par une organisation ou ses agents pour faciliter l'ajustement des nouveaux arrivants », alors que la socialisation fait référence au: « processus qui se produit au sein de l'individu ». De cette définition, il est possible de

comprendre que les actions entreprises par le nouvel employé, telles que ses comportements proactifs qui seront explorés dans les sections subséquentes de ce chapitre, ne doivent pas être prises en considération. En effet, cette définition concerne plutôt les actions entreprises par les agents organisationnels et l'organisation (Klein et Polin, 2012).

Dans le même ordre d'idées, il importe également de distinguer l'intégration d'un terme avec lequel cette définition est souvent confondue, soit l'orientation. Relativement à la définition de l'intégration, tel que défini par Klein et Polin (2012), il est possible de comprendre que l'orientation se positionne plutôt comme un type spécifique de programme d'intégration. Présentée tel un programme unique et sous la forme d'un ensemble de programmes, l'orientation s'échelonne typiquement sur une durée définie variant de quelques heures à quelques jours (Klein et Polin, 2012). L'orientation s'articule sous la forme de formations officielles et cherche à familiariser les nouveaux employés avec l'organisation et ses membres (Klein et Weaver, 2000). Les informations qui y sont dispensées (ex. l'organisation dans son ensemble, le rôle, l'environnement de travail, etc.) et les manières dont elles sont administrées (ex. programmes de formation officiels, activités d'orientation informelles par des pairs et des superviseurs, programmes informatiques, etc.) peuvent grandement varier (Anderson, Cunningham-Snell et Haigh, 1996; Klein et Weaver, 2000; Louis, Posner et Powell, 1983).

Tel que présenté par Klein et Polin (2012), malgré que cette activité d'intégration soit la plus répandue, on retrouve peu de littérature scientifique à cet effet. Les recherches disponibles ont pour la plupart examiné des programmes formels au niveau de l'organisation, ces derniers étant importants, mais ne permettant pas de maitriser tous les domaines de socialisation informels, ceux-ci étant peu enclins à être maitrisés par l'entremise des moyens formels (ex. Chao *et al.*, 1994).

1.2 La socialisation

La socialisation des nouveaux employés est devenue un domaine d'étude central relativement aux comportements organisationnels et à la gestion des ressources humaines. Les recherches à la fois théoriques et empiriques ont évolué de manière à ne plus simplement examiner les tactiques mises en place par les organisations pour socialiser les

nouveaux employés, mais à prendre en considération le rôle et l'impact du nouvel employé lui-même, le rôle des acteurs en jeu et les dynamiques régissant simultanément ces diverses dimensions (Sue Ashford et Nurmohamed, 2012). Dans cette section, il sera donc possible de mieux comprendre comment se définit la socialisation à travers la littérature, la durée de ce processus ainsi que les résultats distaux et proximaux engendrés par celle-ci.

1.2.1 Définition de la socialisation

Tel que rapporté par Sue Ashford et Nurmohamed (2012), la définition la plus citée dans la littérature se rapporte à un des textes fondamentaux de la socialisation organisationnelle désormais également appelée communément socialisation (Korte, 2010). En effet, selon Van Maanen et Schein (1979, traduction libre) la socialisation se veut être: « un processus par lequel un individu acquiert les connaissances et les compétences sociales nécessaires pour assumer un rôle organisationnel ». Cette définition plus généralisée de la socialisation organisationnelle trouve son origine dans une publication de Schein (1968, traduction libre) où celui-ci mentionnait déjà plus spécifiquement les connaissances sociales à acquérir comme: « le processus par lequel un nouveau membre apprend le système de valeurs, les normes et les modèles de comportements requis de la société, de l'organisation ou du groupe dans lequel il entre. ». Schein (1968) faisait également référence à la socialisation comme le processus par lequel un individu apprend les rouages, « *learning the ropes* », termes souvent retrouvés à travers la littérature (ex. Sue Ashford et Nurmohamed, 2012; Chao *et al.*, 1994; Klein et Heuser, 2008, etc.).

Plusieurs recherches propres à la socialisation organisationnelle ont permis, au cours des années subséquentes, de renchérir ces définitions, Saks et Gruman (2014, traduction libre), inspirés de Klein et Weaver (2000) décrivant la socialisation notamment comme étant: « un processus d'apprentissage au cours duquel les nouveaux employés doivent apprendre de nouvelles attitudes, de nouveaux comportements et de nouvelles façons de penser ». Bauer et Erdogan (2012, traduction libre), inspirés de Louis (1980), ont à leur tour décrit la socialisation organisationnelle comme étant: « le processus qui consiste à passer d'un *outsider* organisationnel connaissant mal les normes, les procédures et la culture d'une nouvelle organisation à un initié organisationnel maîtrisant parfaitement les normes, les

procédures et la culture de travail interne ». Klein, Polin et Sutton (2015, traduction libre) ont également tenté de compléter la définition de la socialisation inspirée par Chao (2012) ainsi que Van Maanen et Schein (1979) en y ajoutant que la socialisation se définit comme étant: « le processus d'apprentissage et d'adaptation par lequel les individus assument un rôle organisationnel qui répond aux besoins de l'individu et de l'organisation ».

Tel qu'évoqué par Van Maanen et Schein (1979), Sue Ashford et Nurmohamed (2012) soulignent que la socialisation peut être vécue par un individu à différents moments de sa carrière et que cela s'enclenche lorsque des barrières sont franchies, ces barrières pouvant être au sein même de l'organisation (ex. un employé qui change de groupe de travail, un employé promu qui change de niveau, etc.) ou entre des organisations distinctes (ex. un employé qui commence un emploi dans une nouvelle organisation). En effet, plusieurs études soutiennent que la socialisation est un processus continu qui peut se poursuivre à travers la durée du mandat d'un individu au sein de l'organisation et à travers toute sa carrière, d'organisation en organisation (ex. Chao, 2012; Klein, Polin et Sutton, 2015; Van Maanen, 1977, etc.). Toutefois, par souci de commodité, une grande proportion des études portant sur la socialisation a été effectuée avec des individus joignant une nouvelle organisation (des nouveaux employés), plutôt qu'avec des individus effectuant des transitions au sein même d'une organisation pour laquelle ils œuvraient déjà (Sue Ashford et Nurmohamed, 2012).

1.2.2 Début et fin du processus de socialisation

Il importe également de se demander à quel moment la socialisation commence et à quel moment elle se termine? Les différents angles d'analyse auxquels la socialisation s'est prêtée ne permettent pas de répondre à cette question noir sur blanc. Il est possible de remarquer, à la manière dont Sue Ashford et Nurmohamed (2012) l'on fait, que dans certains des premiers modèles de la socialisation, celle-ci débute lorsque l'individu établit un lien pour la première fois avec l'organisation, c'est-à-dire à un stade anticipatoire comme à la phase d'entrevues par exemple (ex. Feldman, 1976, 1981). Certains auteurs tels que Ashforth, Sluss et Harrison (2007) proposent, de leur côté, une perspective de la socialisation à long terme où celle-ci peut avoir été entamée dès l'entrée en fonction dans

une profession complexe. Les auteurs rappellent, par exemple, la socialisation des docteurs, celle-ci impliquant une progression longue et exigeante entre l'école de médecine et les stages de résidence où ceux-ci se voient finalement octroyer le droit de pratiquer de façon indépendante (Ashforth, Sluss et Harrison, 2007). Ces auteurs ont également mis de l'avant que plus le besoin de connaissances, de compétences et d'aptitudes difficiles à maitriser est grand, toutes choses étant égales par ailleurs, plus le processus de socialisation est complexe (Ashforth, Sluss et Harrison, 2007).

Ce qui marque la fin du processus d'intégration est encore plus confus. Sue Ashford et Nurmohamed (2012) rapportent que pour certains auteurs, la durée de la socialisation organisationnelle ne s'échelonne que sur l'espace de quelques semaines (ex. Bauer et Green, 1994), de 3 à 6 mois (ex. Feldman, 1977), de 12 à 18 mois (ex. Bauer, Morrison et Callister, 1998) ou encore que le processus est même sans fin dans la mesure où un employé peut continuellement apprendre sur la manière de contribuer à son organisation (Harvey *et al.*, 2010). Toutefois, Sue Ashford et Nurmohamed (2012) soulignent en faisant référence à la socialisation, telle que définie par Van Maanen et Schein (1979), qu'il est logique de lier la socialisation organisationnelle avec une période pendant laquelle un individu anticipe une transition spécifique à une période donnée, mentionnant que considérer l'apprentissage en continu comme de la socialisation dénaturerait l'essence même du processus et devrait être considéré sous une perspective différente telle que la performance au travail par exemple (Sue Ashford et Nurmohamed, 2012).

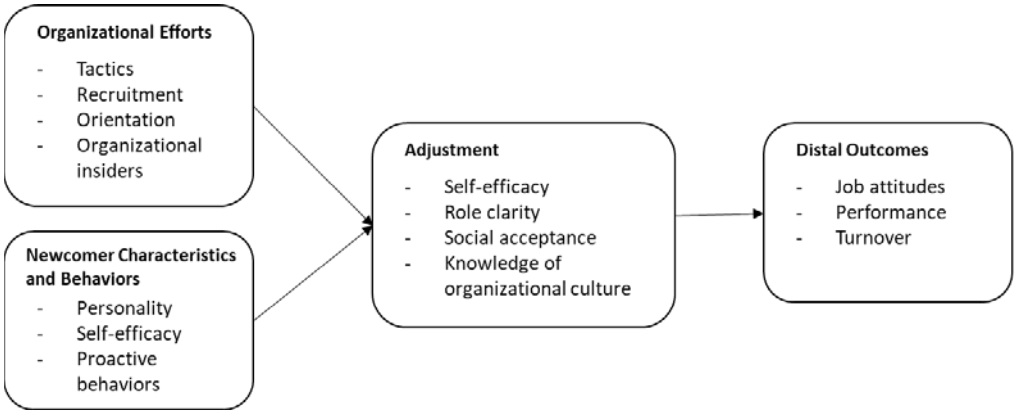
En résumé, déterminer si un individu détient réellement tous les rouages pour être considéré comme « socialisé » n'est pas évident, comme cela s'articule sous différentes formes d'un chercheur à un autre et en fonction des résultats anticipés par ceux-ci (Sue Ashford et Nurmohamed, 2012).

1.3 Les résultats de la socialisation

À ce jour, plusieurs recensions des écrits portant sur la socialisation organisationnelle ont permis de mettre en lumière les résultats de la socialisation (ex. Bauer et Erdogan, 2011, 2012; Bauer, Morrison et Callister, 1998; Fisher, 1986; Saks et Ashforth, 1997, etc.).

Plus récemment, Ellis, Bauer et Erdogan (2015) ont raffiné certains modèles existants afin d'exposer le processus par lequel les organisations facilitent la socialisation des nouveaux employés tel que présenté dans la figure 1.1. À partir de ce modèle, il sera possible de mieux comprendre les résultats de la socialisation ayant été répertoriés dans la littérature. Il est à noter que la socialisation n'est pas un acte unique, mais plutôt un processus incluant à la fois l'influence de l'organisation et des initiés, « *insiders* », sur le nouvel employé et la dynamique inverse où l'employé exerce sa propre influence sur ces différents acteurs (Ellis, Bauer et Erdogan, 2015).

Figure 1.1 Les antécédents et les résultats de la socialisation organisationnelle
« Antecedents and Outcomes of Organizational Socialization »



Tiré de : Ellis, Bauer et Erdogan (2015)

1.3.1 Les efforts organisationnels « *Organizational Efforts* »

Dans ce modèle, une première catégorie d'antécédents à la socialisation organisationnelle porte sur les **efforts mis en place par l'organisation**. Il est possible de retrouver, sous cette dimension, les efforts reposant sur un amalgame de méthodes allant des *tactiques* de

nature collectives aux *tactiques* individuelles (ex. Van Maanen et Schein, 1979). Toutefois, bien que les tactiques de socialisation seront plus largement évoquées dans la prochaine section, il importe de mentionner que celles-ci reposent sur une évaluation des mesures globales d'intégration mises en place par l'organisation au regard de six dimensions, celles-ci étant évaluées différemment des pratiques d'intégration spécifiques (Bauer *et al.*, 2007).

En effet, les six dimensions d'évaluation des tactiques relevées par Ellis, Bauer et Erdogan (2015, traduction libre) s'articulent comme suit: « (1) la socialisation collective par opposition à la socialisation individuelle (ex., l'ampleur avec laquelle les nouveaux arrivants passent par le processus de socialisation en tant que groupe avec des expériences communes ou en tant qu'individus avec des expériences uniques); (2) la socialisation formelle ou informelle (ex., l'ampleur avec laquelle les nouveaux employés sont séparés des employés actuels pendant qu'ils subissent le processus de socialisation, ou travaillent directement avec les employés actuels obtenant des informations à l'occasion du travail); (3) des étapes de formation séquentielles ou aléatoires (ex., l'ampleur avec laquelle le processus, ou la séquence, dans lequel le nouveau matériel et les tâches sont présentés aux nouveaux employés est préalablement déterminé et connu des nouveaux employés); (4) séquencement fixe ou variable de la formation (ex., l'ampleur avec laquelle la connaissance des horaires est connue des nouveaux employés); (5) tactiques sérielles ou disjonctives (ex., l'ampleur avec laquelle les employés expérimentés servent de modèles aux nouveaux arrivants); et (6) investiture ou désinvestissement (ex., l'ampleur avec laquelle les nouveaux employés reçoivent un soutien positif ou négatif des membres actuels de l'organisation). ».

Sous cette dimension se présentent également les efforts entrepris par l'organisation afin de socialiser le nouvel employé qui ont lieu dès la phase de *recrutement*, phase du processus du cycle de vie de l'employé influençant déjà grandement les attentes de celui-ci face à l'organisation (ex. Ellis, Bauer et Erdogan, 2015; Fisher, 1986; Wanous, 1980). Par ailleurs, cette première dimension du modèle d'Ellis, Bauer et Erdogan (2015) évoque les *programmes d'orientation* formellement implantés une fois l'employé ayant officiellement mis le pied dans l'organisation. Klein et Weaver (2000) ont notamment démontré, au regard de certaines particularités, que les nouveaux employés ayant suivi ces séances d'orientation

auraient tendance à être mieux socialisés à l'égard de différentes dimensions de contenu et auraient un niveau significativement plus élevé d'engagement organisationnel affectif que ceux n'y ayant pas eu accès.

Finalement, la dimension des *« insiders » organisationnels* fait référence, par exemple, aux membres organisationnels déjà en place, tels que les gestionnaires, les collègues de travail ou encore les mentors. En effet, plusieurs recherches ont démontré que les interactions de ces acteurs avec les employés nouvellement embauchés pouvaient faciliter leur ajustement grâce au partage d'information à l'égard du travail, du rôle ou encore de la culture organisationnelle (Ellis, Bauer et Erdogan, 2015).

1.3.2 Les caractéristiques et les comportements du nouvel employé *« Newcomer Characteristics and Behaviors »*

La seconde catégorie d'antécédents s'articule autour des **caractéristiques** et des **comportements du nouvel employé**. Sous cette dimension se trouvent la *personnalité* du nouvel employé et ses *différences individuelles.* En effet, certaines recherches ont par exemple suggéré que des caractéristiques telles que l'extraversion et le fait d'avoir une personnalité proactive représentaient des différences individuelles permettant significativement de cibler les employés plus enclins à s'engager dans des comportements proactifs facilitant leur processus de socialisation (Ellis, Bauer et Erdogan, 2015).

La deuxième dimension de cette catégorie, soit le *sentiment d'auto-efficacité,* englobe à la manière dont Gruman, Saks et Zweig (2006, traduction libre) l'ont fait, la définition suivante, soit: « L'ampleur à laquelle les nouveaux employés se sentent confiants dans la tâche, le rôle, le groupe de travail et les domaines organisationnels de l'emploi. », l'auto-efficacité ayant souvent été associée, dans la littérature, à des résultats distaux positifs de la socialisation.

La troisième dimension de cette catégorie, soit les *comportements proactifs* du nouvel employé fait référence à une panoplie de comportements mis en place par le nouvel employé tels que ceux identifiés, par exemple, dans la taxonomie de Susan J. Ashford et Black (1996), soit: le désir d'avoir le contrôle, la recherche d'information, la recherche de rétroaction, la socialisation générale, le réseautage, le développement d'une relation avec

son patron, la négociation de changements au regard de l'emploi ou encore le fait de faire de la visualisation positive face à la situation d'emploi vécue. De ces éléments, plusieurs sont liés à des résultats positifs de la socialisation, la visualisation positive étant liée par exemple, à la performance au travail et la recherche d'information étant liée à la satisfaction au travail.

De façon sommaire, il est à noter que ces deux catégories présentent des éléments qui seront plus largement évoqués dans les sections subséquentes de cette revue de littérature. Toutefois, il importe d'en faire mention, afin de comprendre comment le processus de socialisation s'articule et se projette sous la forme de résultats proximaux qui, à leur tour, peuvent mener aux résultats distaux de la socialisation.

1.3.3 L'ajustement des nouveaux employés et les résultats distaux de la socialisation « *Adjustment and Distal Outcomes* »

Tel que Saks et Gruman (2014), inspirés de l'article de Bauer et Erdogan (2012), le soulèvent, les résultats de la socialisation ont été catégorisés soit sous la forme de résultats proximaux également connus comme l'**ajustement** des nouveaux employés ou sous la forme de résultats traditionnels distaux, dimensions qui seront plus largement élaborées dans les paragraphes à venir.

En effet, tel que présenté dans le modèle de la figure 1.1, l'**ajustement** des nouveaux employés, selon Bauer et Erdogan (2011), indique à quel point un employé se porte bien dans sa transition lui permettant de passer d'être un « *outsider* » organisationnel à un « *insider* » organisationnel. Les auteurs expliquent que plusieurs concepts liés à l'ajustement peuvent indiquer la réussite ou l'échec du nouvel employé, mais que les recherches ont plutôt porté leur attention au regard de quatre principales dimensions soit: l'*auto-efficacité,* la *clarté du rôle*, l'*acceptation par les membres organisationnels* et la *connaissance de la culture organisationnelle* (Bauer et Erdogan, 2011). Autrement dit, tel que présenté par Ellis, Bauer et Erdogan (2015, traduction libre): « Les indicateurs d'ajustement se réfèrent aux résultats proximaux du processus de socialisation qui signifient une socialisation organisationnelle efficace et une adaptation au nouveau rôle de travail. ». Selon les auteurs, ces facteurs représentent en effet: « *The extent to which*

newcomers feel sure of what is expected from them, confident in their own ability to meet the expectations, and that they have the needed support and social resources to flourish in their new role. » (Ellis, Bauer et Erdogan, 2015). En effet, il est possible de constater que la socialisation a lieu avec succès lorsque les efforts de l'organisation et les comportements du nouvel employé tendent à développer ces indicateurs (Ellis, Bauer et Erdogan, 2015).

Par ailleurs, la littérature a révélé que les résultats proximaux de la socialisation tendent à découler directement des efforts organisationnels et des perspectives propres au nouvel employé, alors qu'ils agissent comme intermédiaires entre ces mêmes dimensions et les **résultats distaux de la socialisation** (Saks et Gruman, 2014). En effet, les résultats distaux se définissent plus précisément, dans le contexte du modèle présenté à la figure 1.1, comme des: « *long-term attitudinal and behavioral changes that result from the joint efforts of organisations and newcomers throughout the socialization process* ». Autrement dit, il est possible de comprendre que les indicateurs d'ajustement agissent à titre de médiateurs et de prédicteurs sur les résultats distaux de la socialisation (Bauer et Erdogan, 2012).

Le but ultime de la socialisation étant que les nouveaux employés se sentent compétents, supportés par la communauté organisationnelle, engagés à performer et à rester dans l'organisation à long terme, le principal objectif des recherches au regard des résultats distaux de la socialisation fut d'examiner les résultats attitudinaux, suivis des comportements des nouveaux employés pertinents au regard de l'efficacité organisationnelle et individuelle, ces résultats présentés dans le modèle sous les concepts d'*attitude au travail*, de *performance* et de *rotation* (Ellis, Bauer et Erdogan, 2015).

Finalement, il est possible de constater, à travers ce modèle, l'importance pour les organisations de débuter rapidement le processus de socialisation auprès des nouveaux employés comme celui-ci a un impact considérable à court et à long terme sur le nouvel employé lui-même ou encore sur des résultats souvent associés à des enjeux organisationnels critiques (Ellis, Bauer et Erdogan, 2015).

1.4 La socialisation en lien avec l'intégration des nouveaux employés sous quatre grandes perspectives

Klein et Heuser (2008), inspirés du modèle conceptuel de Saks et Ashforth (1997), furent les premiers à regrouper la littérature existante sous la forme de ces quatre dimensions soit: les étapes de la socialisation, le contenu devant être appris durant la socialisation, les mesures mises en place par les organisations (ex. tactiques et pratiques) ainsi que les acteurs impliqués dans le processus de socialisation, proposant ainsi un modèle tentant de mettre en forme plusieurs fragments de la littérature existante. Comme il fut remarqué dans plusieurs recherches ayant succédé à Klein et Heuser (2008) que les concepts à l'étude s'articulaient autour de ces mêmes quatre dimensions (ex. Klein et Polin, 2012; Saks et Gruman, 2012), il fut déterminé de structurer ainsi cette section afin de comprendre en profondeur l'étendue des recherches ayant été effectuées au regard de ces quatre perspectives. Autrement dit, cette troisième section explorera les études ayant été faites à l'égard de la socialisation en lien avec l'intégration à travers la loupe plus précise de ces différentes perspectives.

1.4.1 Perspective de la socialisation par étapes

Certaines des premières recherches portant sur la socialisation ont tenté de la comprendre à travers l'identification d'une séquence d'étapes par lesquelles les nouveaux employés progressent (ex. Buchanan, 1974; Feldman, 1976, 1981), permettant ainsi de mieux comprendre le rythme auquel ceux-ci deviennent socialisés et les défis qu'ils rencontrent pendant leur transition (Sue Ashford et Nurmohamed, 2012). Toutefois, tel que rapporté par Ashforth, Sluss et Harrison (2007), les recherches portant sur ces modèles en étapes ont perdu en popularité dans les dernières années dû à un support empirique mitigé, l'ascension d'autres perspectives d'analyse relatives à la socialisation telles que la proactivité des nouveaux employés et des critiques pessimistes ayant paru dans certaines revues influentes notamment celle de Fisher (1986). En effet, ces modèles furent critiqués dans leur application, particulièrement à l'égard du fait qu'ils présentent le nouvel employé comme progressant d'une étape à une autre, mais omettant d'expliquer clairement comment celui-ci progresse à travers ces différentes étapes (Bauer, Morrison et Callister,

1998). De plus, en présentant le processus de socialisation comme un processus linéaire dans lequel le nouvel employé joue un rôle passif, ces modèles ont omis d'élaborer sur l'impact des comportements proactifs du nouvel employé lui-même dans la facilitation de sa socialisation (Sue Ashford et Nurmohamed, 2012; Morrison, 1993a).

Ashforth, Sluss et Harrison (2007), également repris par Sue Ashford et Nurmohamed (2012), ont fait une recension de ces différents modèles de socialisation par étapes, la plupart des recherches semblant s'articuler autour de quatre grandes étapes soit: l'étape Anticipatoire faisant référence à la période avant que le nouvel employé se joigne à l'organisation et incluant des activités à travers lesquelles le nouvel employé commence à forger ses attentes par rapport à l'organisation, l'étape des Rencontres, soit la période où le nouvel employé se joint à l'organisation et est confronté aux réalités de celle-ci, l'étape d'Ajustement faisant référence à la période pendant laquelle le nouvel employé, s'adaptant à son travail et à l'organisation, devient petit à petit un « *insider* » et finalement l'étape de Stabilisation marquant pleinement l'intégration du nouvel employé à son travail et à l'organisation faisant de lui un « *insider* » à part entière. De cette recension, les chercheurs ont suggéré que l'heuristique des modèles par étapes soit étudiée conjointement avec d'autres perspectives de la socialisation (Ashforth, Sluss et Harrison, 2007).

Si l'analyse du processus de socialisation comme une séquence en étapes linéaires fut délaissée, la dimension temporelle de la socialisation a tout de même été reconnue comme impactant grandement les résultats liés à celle-ci malgré une littérature peu exhaustive à cet égard (Klein et Heuser, 2008). En effet, Klein et Heuser (2008) ont mis de l'avant un modèle en huit étapes séquentielles, commençant du recrutement initial et s'articulant jusqu'à la première année d'emploi, pendant lesquelles des activités d'intégration peuvent avoir lieu, dans le but de mieux comprendre, à quel moment, quel type de contenu devrait être appris par le nouvel employé ainsi que les modérateurs impactant cette perspective temporelle. Toutefois, malgré la contribution de ce modèle, il demeure que le cadre temporel de la socialisation n'est pas clairement défini dans la littérature (Saks et Gruman, 2012). À cet effet, peu de recherches permettent de déterminer le moment optimal pendant lequel plusieurs pratiques d'intégration devraient être déployées, celui-ci pouvant varier en

fonction d'une multitude de facteurs tels que la nature de l'emploi, la proactivité du nouvel employé ou encore les membres organisationnels (Saks et Gruman, 2012).

1.4.2 Perspective de la socialisation par l'apprentissage du contenu *« Content Learning Approach »*

Comme un principe fondamental de la socialisation est d'acquérir les compétences sociales et les connaissances pour assumer un rôle en organisation, une autre perspective de la recherche sur la socialisation s'est orientée autour du contenu à apprendre pour être socialisé (Klein, Polin et Sutton, 2015). Tel que mentionné par Klein et Heuser (2008, traduction libre), inspiré de Chao *et al.* (1994) et Fisher (1986), la perspective de la socialisation par apprentissage de contenu considère la socialisation comme un processus d'apprentissage par lequel: « les nouveaux arrivants acquièrent une variété d'informations, d'attitudes et de comportements afin de devenir des membres organisationnels plus efficaces. ». Les recherches concernant cette perspective ont tenté de délimiter les domaines de connaissances distincts que les nouveaux employés devraient maitriser et le niveau de maitrise nécessaire à chacun de ces domaines de connaissances, afin de réussir leur adaptation. Tel que souligné par Klein et Heuser (2008), cette approche permet notamment d'évaluer le degré de socialisation d'un nouvel employé de manière très directe (ex. Fisher, 1986) et de reconnaitre que le niveau de socialisation des nouveaux employés à travers chacun des domaines de connaissances peut être non seulement distinct, mais atteint à différents moments d'un employé à un autre (ex. Chao *et al.*, 1994).

Plusieurs typologies ont été mises sur pied, à travers différentes recherches, pour tenter de catégoriser et d'évaluer ces domaines de connaissances liés à la socialisation (ex. Cooper-Thomas et Anderson, 2002; Ostroff et Kozlowski, 1992; Taormina, 1994, etc.). Parmi ces différentes typologies, une d'entre elles, la typologie de Chao *et al.* (1994), fut plus favorablement reçue par la communauté scientifique (Bauer *et al.*, 2007; Klein et Heuser, 2008; Saks et Ashforth, 1997). Cette typologie fut conçue afin d'évaluer le degré d'apprentissage du nouvel employé relativement aux différents domaines de connaissances jugés essentiels à son adaptation sous la forme de six dimensions, dimensions présentées

dans le tableau 1.1 à savoir; « *Performance Proficiency* », « *People* », « *Politics* », « *Language* », « *Organizational Goals and Values* » et « *History* ».

Tableau 1.1 Typologie du contenu d'apprentissage de la socialisation de Chao et al. 1994 « Chao et al.'s 1994 Socialization Learning Content Typology »

Dimension	Definition
Performance Proficiency	"the extent to which the individual has learned the tasks involved on the job" (p. 731)
People	"establishing successful and satisfying work relationships with organizational members" (p. 731)
Politics	"the individual's success in gaining information regarding formal and informal work relationships and power structures within the organization" (p. 732)
Language	"the individual's knowledge of the profession's technical language as well as knowledge of the acronyms, slang, and jargon that are unique to the organization" (p. 732)
Organizational Goals and Values	"the learning of specific organizational goals and values y also extends to unwritten, informal, tacit goals and values espoused by members who are in powerful or controlling position" (p. 732)
History	"an organization's traditions, customs, myths, and rituals" (p. 732)

Tiré de : Klein et Heuser (2008)

Cette typologie, comparativement à la grande majorité de celles lui ayant précédé, a permis de faire une distinction suffisante entre les résultats de l'apprentissage et les résultats proximaux de la socialisation pouvant résulter de ces apprentissages (Klein et Heuser, 2008). Le modèle de Chao *et al.* (1994) a également servi à présenter de façon plus précise les domaines de contenu d'apprentissage spécifiques, reconnaissant la possibilité que ces domaines de contenu soient maitrisés à différents niveaux au regard de chaque individu (Klein et Heuser, 2008). Toutefois, tel que soulevé par Ashforth, Sluss et Harrison (2007), bien que marquant un point de référence intéressant, mais incomplet, plusieurs critiques furent soulevées par rapport à ce modèle, les dimensions et l'échelle développée pour arriver à les conceptualiser présentant d'importantes limites, telles que le regroupement de trop de concepts sous une même dimension omettant ainsi certaines dimensions d'apprentissage critiques au processus de socialisation (ex. Bauer, Morrison et Callister, 1998; Haueter, Macan et Winter, 2003; Klein et Weaver, 2000, etc.)

De ce fait, afin de se pencher sur les limites de ce modèle et de ceux lui ayant précédé, Klein et Heuser (2008), tel qu'illustré dans le tableau 1.2, se sont inspirés de la typologie de Chao *et al.* (1994) afin de conceptualiser une typologie plus explicite à 12 dimensions en séparant notamment des dimensions qui avaient été autrefois combinées afin de saisir de manière plus complète les connaissances à apprendre par les employés nouvellement embauchés (Klein, Polin et Sutton, 2015). L'évaluation du degré de maitrise de ces dimensions fournit un indice sur le degré et la qualité de la socialisation des nouveaux arrivants, ce qui conséquemment, permet d'évaluer l'efficacité des activités d'intégration (Klein, Polin et Sutton, 2015).

Tableau 1.2 Dimension étendue du contenu de socialisation « Expanded Dimension of Socialization Content »

Dimension	Construct Definition
Language	The extent to which the individual has learned the unique technical language, acronyms, slang, and jargon
History	The extent to which the individual has learned the history, traditions, origins, and changes
Task Proficiency	The extent to which the individual has learned the necessary job knowledge and skills needed to successfully perform required ''inrole'' tasks
Working Relationships	The extent to which the individual has learned the necessary information about others to establish effective working relationships including the learning of work colleagues' expectations, needs, and working styles
Social Relationships	The extent to which the individual has learned the necessary information about others to develop a network of social relationships including the extent to which an individual has learned personal things about a work colleague (i.e., common interests, family)
Structure	The extent to which the individual has learned the formal structure including the physical layout and where formal responsibility and authority is assigned
Politics	The extent to which the individual has learned the informal power structure including where actual control of resources, decision making, and influence over decisions resides
Goals and Strategy	The extent to which the individual has learned the current product/ market mix, competitive position, mission, goals and strategies
Culture and Values	The extent to which the individual has learned the customs, myths, rituals, beliefs, and values including guiding principles, symbols, and ideology
Rules and Policies	The extent to which the individual has learned the formal workplace rules, policies, and procedures
Navigation	The extent to which the individual has learned the implicit rules, norms, and procedures of the workplace
Inducements	The extent to which the individual has learned what is offered in exchange for their contributions including pay, development opportunities, benefits, and intangibles

Tiré de : Klein et Heuser (2008)

1.4.3 Perspective de la socialisation par les approches utilisées dans les organisations afin de socialiser les nouveaux employés

Cette perspective regroupe non seulement les tactiques de socialisation mises en place par les organisations afin de socialiser les nouveaux employés, mais également les activités d'intégration spécifiques telles que les pratiques d'intégration qui seront explorées plus largement dans les paragraphes à venir. En effet, bien que les tactiques de socialisation et les pratiques d'intégration soient communément définies comme: « les approches et les activités que les organisations utilisent pour aider à structurer les premières expériences des nouveaux employés » en impliquant « généralement des mécanismes par lesquels les organisations tentent de modeler et de façonner le comportement individuel pour faciliter l'ajustement de nouveaux membres organisationnels », ces deux concepts présentent d'importantes distinctions sur le plan structurel et fonctionnel (Klein et Heuser, 2008, traduction libre), ce qui sera plus largement élaboré dans la présente section. En effet, si les tactiques de socialisation concernent plutôt l'approche générale que les organisations adoptent pour structurer les expériences de socialisation, les pratiques d'intégration examinent le rôle des pratiques spécifiques visant à faciliter l'adaptation des nouveaux employés (Klein et Heuser, 2008).

1.4.3.1 Les tactiques de socialisation

Tel que soulevé par Bauer *et al.* (2007, traduction libre): « Les organisations (passivement ou activement) créent des situations dans lesquelles les nouveaux arrivants doivent s'adapter à leur nouvel environnement, représentant différentes tactiques de socialisation. ». Les tactiques de socialisation représentant des approches de diffusion de l'information permettant de faciliter l'adaptation des nouveaux employés à leur nouveau rôle, Van Maanen et Schein (1979) ont suggéré qu'il était possible pour les organisations de se différencier minimalement sur la base de six tactiques bipolaires distinctes à propos de la manière dont elles abordent la socialisation avec les nouveaux employés. Bien que ce cadre d'analyse ne cherche pas à présenter toutes les façons dont les organisations diffèrent dans leurs approches de socialisation, ce modèle a tout de même guidé plusieurs recherches

(ex. Bauer *et al.*, 2007) représentant la typologie des tactiques de socialisation la plus souvent utilisée (Klein et Heuser, 2008). Il importe maintenant d'explorer plus en profondeur ces six dimensions.

Premièrement, l'aspect initial sur lequel les organisations peuvent différer cherche à savoir si les pratiques de socialisation mises en place sont plutôt de nature collectives ou individuelles. Dans une optique collective, les nouveaux employés, en tant que groupe, passent à travers des expériences communes contrairement à l'approche individuelle ou chacun accumule individuellement des expériences qui lui sont uniques (Bauer *et al.*, 2007). Deuxièmement, les tactiques peuvent également être formelles, impliquant que les nouveaux employés sont séparés des autres et formés en dehors du travail ou informelles n'impliquant qu'une faible séparation entre les nouveaux employés et les employés existants (Bauer *et al.,* 2007). Troisièmement, les tactiques peuvent être séquentielles ou aléatoires. La première faisant référence au fait que les employés savent à travers quelles étapes ils devront passer et la seconde faisant allusion à une progression plus ambiguë (Bauer *et al.,* 2007). Quatrièmement, les tactiques peuvent être fixes ou variables opposant le fait d'avoir un calendrier fixe ou non relativement à la fin du processus de socialisation (Bauer *et al.,* 2007). Cinquièmement, les tactiques en série ou disjonctives opposent le fait d'obtenir de l'aide de membres organisationnels afin de faciliter la socialisation ou le fait de ne pas bénéficier de l'aide d'un modèle organisationnel (Bauer *et al.,* 2007). Sixièmement, les tactiques en investiture versus en désinvestissement font référence au fait que les nouveaux employés reçoivent ou non de la rétroaction leur permettant de confirmer ou d'infirmer leur identité (Bauer *et al.,* 2007). Cette typologie fut également reprise par Jones (1986) sous la forme de trois dimensions: contenu (collectif, formel), contexte (séquentiel, fixe) et social (en série, investiture).

Plusieurs évidences empiriques associent les tactiques de socialisation organisationnelle qui permettent d'orienter le type d'information reçue par le nouvel employé, son accessibilité et son origine, aux résultats de la socialisation (Bauer *et al.*, 2007). Ces tactiques ayant pour objectif de réduire l'incertitude vécue par les nouveaux employés à un stade très précaire de la socialisation donnent lieu à moins d'ambiguïté pour le nouvel

employé, ce qui résulte en un ajustement facilité et des résultats plus positifs pour le nouvel employé (Bauer *et al.*, 2007; Saks et Ashforth, 1997).

Toutefois, bien qu'offrant un cadre d'analyse valable, les tactiques de socialisation présentent une approche générale et non les activités spécifiques offertes par une organisation afin de faciliter la socialisation des nouveaux employés (Klein et Polin, 2012). En effet, Ashforth, Sluss et Harrison (2007) rapportent que bien que le modèle de Van Maanen et Schein (1979) ait généré un cadre d'analyse suscitant un grand intérêt pour de nombreuses recherches, celui-ci n'est pas sans faille, leurs critiques adressant notamment le besoin de mener les recherches futures au-delà des tactiques de socialisation. Les auteurs spécifient que les recherches futures, à l'égard de ce modèle, devraient notamment repenser l'approche se concentrant sur la perception individuelle des individus par rapport aux tactiques mises en place par leur organisation, ne plus seulement considérer les tactiques comme se présentant sous un pôle ou un autre, et étendre le champ d'analyse des recherches pour non seulement identifier les tactiques de socialisation, mais en comprendre leur origine (Ashforth, Sluss et Harrison, 2007).

En outre, une des différences fondamentales entre les tactiques de socialisation et les pratiques d'intégration et ce qui explique qu'il n'y a pas de concordance entre ces deux concepts, tel que Klein et Polin (2012, traduction libre) le soulèvent, repose sur le fait que: « la plupart des activités d'intégration pourraient être structurées et déployées en utilisant une variété de tactiques de socialisation (par exemple, donner aux nouveaux employés une visite de l'installation pourrait se faire collectivement ou individuellement, de façon formelle ou informelle, séquentielle ou aléatoire, etc.) ». De plus, tel que Klein et Polin (2012) l'expliquent, il est possible que les pratiques d'intégration vécues par le nouvel employé incarnent un mélange de différentes tactiques de socialisation. Par exemple, certaines activités peuvent être en série, d'autres disjonctives et la même logique s'applique à l'égard des six tactiques bipolaires évoquées précédemment.

À cet effet, Bauer *et al.* (2007) ont effectivement conclu que l'utilisation de mesures composites des tactiques de socialisation pouvait parfois entrainer un affaiblissement des relations observées et entrainer une perte d'information importante par rapport aux facettes originales. Plus spécifiquement, Klein et Polin (2012) ont donc soutenu qu'évaluer la

socialisation au regard des pratiques d'intégration spécifiques et la manière dont elles sont déployées, plutôt qu'en fonction des tactiques de socialisation devrait fournir des informations plus riches et plus précises.

1.4.3.2 Les pratiques d'intégration

Avant de poursuivre plus amplement cette analyse, il importe de mentionner que plusieurs termes se chevauchent, se complètent ou se contredisent afin de définir ce qui est entendu par le terme pratique d'intégration, d'où la nécessité de mieux définir les concepts qui y sont reliés.

Pour certains chercheurs, les pratiques d'intégration ont été analysées sous le terme des pratiques de socialisation tels que Louis, Posner et Powell (1983, traduction libre) évoquant celles-ci comme étant, de manière générale: « une variété de techniques utilisées par les organisations pour orienter et socialiser les nouveaux employés ». Ce fut également le cas pour Saks et Gruman (2012, traduction libre) évoquant les pratiques de socialisation comme étant: « Des activités initiées par l'organisation, des programmes, des évènements et des expériences qui sont spécifiquement conçus pour faciliter l'apprentissage, l'ajustement et la socialisation du nouvel employé dans son travail, son rôle, son groupe de travail et l'organisation, de manière à ce qu'il puisse devenir un membre effectif de l'organisation ». Klein et Heuser (2008, traduction libre), de leur côté ont plutôt choisi de faire usage du terme pratique d'orientation afin de regrouper: « Toutes les pratiques formelles et informelles, les programmes et les politiques promulgués ou engagés par l'organisation ou ses agents afin d'aider à socialiser les nouveaux membres. ».

Il importe également de mentionner que ces définitions se rapportent aux interactions et aux activités qui sont initiées par les agents de socialisation. De ce fait, les mesures initiées par le nouvel employé lui-même ne sont pas considérées comme étant englobées par le terme des « pratiques » (Saks et Gruman, 2012).

Modèle « *Inform-Welcome-Guide* » des pratiques d'intégration

Les pratiques d'intégration spécifiques représentent un pan de la littérature scientifique encore peu exploré laissant un écart considérable dans la littérature portant sur la

socialisation (Klein et Heuser, 2008; Klein et Polin, 2012; Klein, Polin et Sutton, 2015). En effet, celle-ci est fragmentée, malgré quelques recherches tentant d'analyser les pratiques d'intégration spécifiques non plus exclusivement comme des éléments isolés, mais de manière intégrée et combinée dans des cadres de référence cohérents (Saks et Gruman, 2012). Klein et Heuser (2008) figurent parmi ces quelques chercheurs ayant tenté de mieux conceptualiser les pratiques d'intégration spécifiques.

Afin de mieux comprendre l'étendue de ce savoir relatif aux pratiques spécifiques utilisées par les organisations pour faciliter l'intégration des nouveaux employés, Klein et Heuser (2008) ont mis sur pied un cadre conceptuel afin d'organiser ces pratiques provenant de la littérature à la fois scientifique et professionnelle. Ils ont mis en évidence que les pratiques d'intégration, les programmes et les politiques utilisés par les organisations pendant le processus d'intégration, ce qu'ils ont nommé comme étant les pratiques d'orientation, se regroupaient sous la forme de trois grandes catégories: Inform-Welcome-Guide (Informer-Accueillir-Guider (IAG)) donnant ainsi lieu à la création d'un cadre de référence du même nom (Klein et Heuser, 2008; Klein, Polin et Sutton, 2015). Les auteurs avaient notamment pour objectif d'identifier les pratiques d'intégration les plus efficaces au regard de l'apprentissage des différentes dimensions de contenu.

À travers les paragraphes qui suivront, non seulement le modèle et ses composantes seront présentés, mais celui-ci servira également à catégoriser la littérature scientifique existante au regard des pratiques d'intégration relatives à chacune des trois catégories (IWG), à la façon dont Klein et Polin (2012) se sont servi de la structure de ce modèle pour présenter leur revue de littérature.

Informer

Premièrement, la catégorie la plus vaste, soit celle d'*Informer*, fait référence aux: « efforts déployés pour fournir des informations, du matériel et des expériences, à commencer par le recrutement, afin d'aider les nouveaux arrivants à apprendre ce qu'ils doivent savoir pour réussir dans leur nouveau rôle » (Klein et Polin, 2012, traduction libre). La majorité des activités d'intégration se présentant sous cette catégorie, les auteurs ont choisi de les distribuer sous la forme de trois sous-catégories; communication, ressources et formation.

Communication

La première sous-catégorie s'articule autour des *efforts de communication*, soit les messages à sens unique planifiés (ex. lettre de bienvenue) ou les possibilités de dialogues à deux (ex. un appel planifié avec les ressources humaines) (Klein, Polin et Sutton, 2015). Dans cette catégorie, peu de recherches ont été effectuées afin d'explorer l'efficacité relative des pratiques spécifiques. Klein, Polin et Sutton (2010) figurent parmi celles-ci ayant mis de l'avant que les nouveaux employés perçoivent comme étant particulièrement aidant d'avoir un bloc de temps ininterrompu réservé avec leur gestionnaire afin de pouvoir échanger.

Toutefois, tel que recensé par Klein et Polin (2012), il existe un éventail plus large de recherches portant sur: le type d'information à fournir au nouvel employé (ex.Phillips, 1998; Wanous, 1989, etc.), la richesse de l'information provenant de différentes sources de recrutement (ex. Breaugh et Mann, 1984; Chatman, 1991; Zottoli et Wanous, 2000, etc.) ou encore au regard de l'importance relative de différents acteurs en ce qui a trait au moment et au type d'information diffusée (ex. Anakwe et Greenhaus, 1999; Morrison, 1993b; Ostroff et Kozlowski, 1992; Riordan *et al.*, 2001, etc.)

Plus spécifiquement, par exemple, au niveau du type d'information à fournir, le fait de donner un aperçu réaliste du travail « *Realistic Job Preview (RJP)* » s'est vu attribuer plus d'attention dans la littérature scientifique où certaines études (ex. Wanous, 1989) ont exploré des éléments tels que le moment optimal, le type de contenu à élaborer ou encore le type de support à utiliser pour transmettre la RJP. Phillips (1998) a notamment relevé dans sa méta-analyse portant sur une quarantaine d'études en lien avec la RJP, que de manière générale, celle-ci était reliée à une meilleure performance au travail et une réduction du taux de roulement et ce, à différents stades du cycle de vie de l'employé. Par exemple, il fut soulevé que le taux de roulement diminuait lorsque les RJP's étaient exprimées verbalement, mais plus tardivement dans le processus de recrutement, soit avant l'embauche (Phillips, 1998).

En ce qui a trait au rôle des différentes sources d'information, il a été reconnu dans la littérature que les différents acteurs impliqués dans le processus de socialisation ont une

importance relative au niveau du type d'information qu'ils permettent au nouvel employé d'acquérir, bien que peu de recherches permettent d'explorer l'efficacité relative de ces différents agents à l'égard des pratiques d'intégration spécifiques (Klein et Polin, 2012). Par exemple, Anakwe et Greenhaus (1999) ont mis de l'avant, dans leur étude, que les collègues plus expérimentés jouaient le rôle le plus significatif dans la prédiction d'une expérience de socialisation positive, relevant ceux-ci comme permettant de significativement favoriser la maitrise des tâches, le succès à fonctionner dans le groupe de travail, la connaissance et l'acceptation de la culture ainsi que la clarté du rôle. Les auteurs ont également relevé que les collègues expérimentés représentaient une source d'information importante au regard des connaissances propres au rôle, des normes et des nuances du groupe de travail, de la culture de l'organisation ainsi que des attentes par rapport au rôle (Anakwe et Greenhaus, 1999).

Dans le même ordre d'idées, Morrison (1993b) a soulevé que les employés nouvellement embauchés recherchaient de l'information technique, de l'information à propos des demandes du rôle et de la rétroaction à propos de la performance principalement auprès de leur superviseur, alors qu'ils recherchaient plutôt, au niveau de leurs collègues, de l'information normative et sociale.

De façon similaire, Ostroff et Kozlowski (1992) ont présenté l'observation et l'expérimentation comme les sources d'acquisition d'information les plus importantes, les nouveaux employés priorisant d'abord leurs propres observations des autres et explorant, par la suite, des sources interpersonnelles comme les collègues de travail ou le supérieur. Ces chercheurs ont également mis de l'avant que les différents agents de socialisation permettaient aux nouveaux employés d'acquérir différents types d'information. Par exemple, les superviseurs permettent aux nouveaux employés d'acquérir plus d'informations par rapport au rôle et aux tâches à remplir, l'acquisition de plus d'information à l'égard du superviseur ou à l'égard de la connaissance de la tâche étant positivement reliée à des résultats de la socialisation, tels que: la satisfaction, l'engagement ou encore le sentiment d'ajustement. Par ailleurs, cette étude a relevé que les collègues de travail permettent plutôt l'apprentissage d'informations relatives au groupe.

Ressources

La seconde sous-catégorie explore les pratiques relatives au fait de mettre des *ressources*, telles que des ressources matérielles (ex. un guide du nouvel employé portant sur le fonctionnement de l'intranet), à la disposition du nouvel employé, ce qui va au-delà des communications directes (Klein, Polin et Sutton, 2015). Malgré qu'une fois de plus la littérature sur les pratiques spécifiques à cet effet soit limitée, Klein, Polin et Sutton (2010) ont tout de même soulevé que les nouveaux arrivants percevaient comme étant très bénéfique le fait d'avoir un espace de travail prêt et fonctionnel à leur arrivée.

Toutefois, en lien avec l'importance de favoriser l'émergence des comportements proactifs du nouvel employé, tel qu'il sera plus largement exploré sous la section (1.4.4), quelques chercheurs ont soulevé qu'il serait nécessaire d'explorer quelles actions les organisations peuvent concrètement mettre de l'avant et quelles ressources devraient être fournies au nouvel employé afin de favoriser l'émergence des comportements qui l'aideront à devenir socialisé (ex. Gruman, Saks et Zweig, 2006; Kim, Cable et Kim, 2005), fournir des ressources au nouvel employé étant nécessaire, mais non suffisant sans la contribution de celui-ci (Klein et Polin, 2012). Les efforts déployés par les organisations devraient chercher à faire en sorte que les ressources mises à la disposition du nouvel employé sont perçues comme étant aidantes, crédibles, et accessibles avec un coût social minimal (Klein et Polin, 2012).

Formation

La troisième sous-catégorie, soit celle de la *formation*, fait référence aux programmes planifiés visant à faciliter l'acquisition de compétences et de connaissances par le nouvel employé (Klein et Heuser, 2008). Les efforts de formation et de développement spécifiques où des chercheurs ont exploré, par exemple, la disponibilité, le nombre, l'utilité perçue et l'efficacité de ces programmes (ex. Holton, 2001; Louis, Posner et Powell, 1983; Nelson et Quick, 1991, etc.) figurent sous cette catégorie (Klein et Polin, 2012).

Au niveau des activités de formation et de développement, en ce qui concerne la disponibilité de ces activités, des études plus récentes ont révélé des conséquences positives étant associées au fait de mettre des formations très rapidement à disposition des nouvelles

recrues, malgré une littérature mitigée à cet effet par le passé (Klein et Polin, 2012). De leur côté, Klein, Polin et Sutton (2010), en étudiant l'utilité perçue de certaines pratiques d'intégration, ont mis de l'avant que les nouveaux employés percevaient comme étant très bénéfique le fait de pouvoir disposer à la fois de formations en milieu de travail et la possibilité d'observer un collègue de travail pendant un certain temps. À l'inverse, le fait de regarder une vidéo de formation pour nouveaux employés fut perçu comme étant peu bénéfique par la majorité des participants.

En ce qui concerne les programmes d'orientation, ceux-ci ont été principalement étudiés sous la forme de programmes formellement implantés au niveau organisationnel, mais peu de recherches empiriques ont exploré la structure optimale, les moyens de diffusion ou encore le *timing* idéal de ceux-ci (Klein et Polin, 2012). Les programmes d'orientation représentent une pratique largement utilisée dans les organisations, d'où la nécessité de mieux comprendre leurs effets comme ceux-ci ne sont pas directement associés à des effets positifs pour le nouvel employé et peuvent même mener à des conséquences négatives s'ils sont mal administrés (Klein et Polin, 2012; Klein, Polin et Sutton, 2010).

Ce ne sont ici que quelques exemples d'une littérature où plus amples recherches devraient tenter de porter un regard plus raffiné afin de mieux comprendre quel type d'activités spécifiques, le moment le plus opportun pour les mettre de l'avant ou encore sous quelles formes elles devraient être livrées, afin de favoriser plus efficacement l'ajustement des employés nouvellement embauchés (Klein et Polin, 2012).

Accueillir

Deuxièmement, la seconde catégorie fait référence aux efforts déployés afin de souligner l'arrivée du nouvel employé et/ou de lui fournir des opportunités afin qu'il puisse rencontrer d'autres membres de l'organisation et socialiser (ex. un 5 à 7 de bienvenue), ce qui l'aide à développer son capital social (Klein, Polin et Sutton, 2015). Rollag, Parise et Cross (2005) ont d'ailleurs mis de l'avant que les pratiques d'intégration planifiées visant à *accueillir* les nouvelles recrues étaient beaucoup plus efficaces que les introductions aléatoires au passage.

Tel qu'il sera plus largement élaboré dans la section portant sur l'approche par la création du réseau social, les interactions avec les autres représentent les activités de socialisation les plus aidantes, comme elles impactent le développement des relations avec les différents agents qui influencent les résultats de la socialisation, l'ajustement et les apprentissages du nouvel employé (Klein et Polin, 2012). Concrètement, en référence à certaines recherches présentées dans les sections précédentes, il importe que les activités sous cette catégorie soient effectuées avec différents membres de l'organisation, comme le nouvel employé n'obtient pas le même type d'informations à travers les différents agents participant à sa socialisation.

Bien qu'il ait été démontré que les nouveaux employés doivent se sentir supportés, appréciés, considérés et qu'ils doivent se sentir les bienvenus (ex. Lundberg et Young, 1997), la même conclusion que dans les autres catégories de ce modèle s'applique; il existe encore peu de recherches évaluant l'efficacité des pratiques spécifiques liées à l'Accueil (Klein et Polin, 2012).

Guider

Troisièmement, la dernière catégorie, soit celle de *Guider* explore les pratiques fournissant un accompagnement plus actif et une assistance directe (ex. l'assignation d'un *buddy*) afin d'aider les nouveaux employés dans leur transition (Klein et Heuser, 2008; Klein, Polin et Sutton, 2015). Une fois de plus, on compte peu de recherches à propos des activités spécifiques propres à cette dimension, si ce n'est que de l'impact de certains agents de socialisation ayant été mentionnés dans les sections précédentes tels que celui du mentor, du *buddy*, des collègues de travail et du supérieur immédiat. Klein et Polin (2012) ont également soulevé la possibilité d'avoir un guide sous la forme d'un représentant des ressources humaines, malgré qu'ils n'aient pu recenser d'études examinant l'efficacité d'une telle ressource à cet effet.

Résumé du cadre conceptuel IWG

Bien qu'il soit reconnu que les organisations accueillent et intègrent les employés de différentes façons relativement aux dimensions de contenu, aux types d'employés ou encore à la nature même des activités (ex. Klein et Polin, 2012), ce cadre conceptuel a été conçu pour être applicable, peu importe l'organisation, le type d'emploi ou même le contexte (Klein et Heuser, 2008; Klein, Polin et Sutton, 2015), donnant lieu à un outil d'analyse permettant de capturer les pratiques d'intégration utilisées par les différentes organisations tel qu'il est possible de le constater dans le tableau 1.3.

Tableau 1.3 Informer-Accueillir-Guider catégories et activités *« Inform-Welcome-Guide Categories and Activities »*

Inform	**Inform Communication-Planned to facilitate communication with newcomers. Includes both the provision of one-way message and opportunities for two-way dialogues**
	I went to a question and answer session where new hires were able to ask senior leaders questions.
	I was invited to meet with a senior leader.
	My manager set aside a block of uninterrupted time to spend with me.
	I met with a representative from Human Resources.
	Inform-Resources-Making materials or assistance available to new hires. These efforts differ from communication in that the new hire has a take to initiative to access them.
	I was shown how to find things on the website the company has for its associates.
	I was given an initial plan that outlined opportunities for my development.
	I was given a glossary of abbreviations and "buzzwords" used throughout the company.
	I was directed to a section of the company website specifically designed for new associates.
	I was given a list of names and contact information of important people within the company.
	My workspace was ready for me (including all supplies, materials, and equipment).
	Inform-Training-Planned efforts to facilitate the systematic acquisition of skills, behaviors, knowledge.
	I was shown a new employee video.
	I was encouraged to observe a fellow associate for a period of time.
	I received on-the-job training on how to perform my job.
	I was given a tour of company facilities.
	I attended an orientation program with other new hires.
	I completed an on-line orientation program.
	I attended a session where presentations were given by fellow associates who were expert on certain tasks or procedures.
Welcome	**Welcome-Activities that provide opportunities for new hires to meet and socialize with other organizational members and/or celebrate the arrival of the newcomers.**
	I received a personalized welcome (phone call, email, or letter) to the company from a senior leader.
	I received a personalized welcome (phone call, email, or letter) from my manager.
	I was given a welcome kit.
	I participated in an exercise to get to know my fellow associates.
	There was a gathering (meeting, welcome lunch) for me to meet my fellow associates.
	A new associate welcome celebration was held.
	I was invited to participate in a social event to get to know fellow associates.
	My family was invited to attend a social activity held outside of work.
	My joining the company was announced in an email, on the company website, or in a company newsletter.
	Company t-shirts or other items with the company name/logo were sent to me.
Guide	**Guide-Activities that provide a personal guide for each new hire.**
	Someone at a higher level than my manager was assigned to be my mentor.
	I had a single point of contact (welcome, coordinator) that I could reach out to with any questions.
	A fellow associate was assigned as my "buddy" to help answer any questions I might have.

Tiré de : Klein et Polin (2012)

Modèle de la *« Socialization Resources Theory »*

Avec la même volonté que Klein et Heuser (2008), c'est-à-dire de développer un cadre de référence plus complet qui permettrait de servir de base à la recherche et à la pratique professionnelle, Saks et Gruman (2012) ont mis sur pied un modèle liant les pratiques d'intégration aux divers résultats distaux et proximaux de la socialisation s'articulant sous le nom de la « *Socialization Resource Theory »*.

Ce modèle, inspiré du modèle demandes-ressources de l'emploi de Bakker et Demerouti (2007), explore les ressources dont le nouvel employé a besoin pour assurer un ajustement réussi de son travail, son rôle, son groupe de travail et l'organisation. Il consiste en un amalgame de ressources sur lesquelles le nouvel employé peut s'appuyer afin de faciliter sa transition, se fondant sur la prémisse que changer d'emploi ou de rôle est nécessairement demandant et stressant pour le nouvel employé, nécessitant ainsi des ressources de l'emploi pour répondre à ces nouveaux défis de la manière la plus efficace possible (Saks et Gruman, 2012). Les auteurs ont également tenté de mettre de l'avant que toutes les ressources mises à disposition pour le nouvel employé n'ont pas la même importance, ni le même impact aux différents stades de progression de celui-ci, et de ce fait, sur les résultats de la socialisation.

Le modèle, basé à la fois sur les ressources de la littérature professionnelle et scientifique ayant été identifiées comme étant les plus bénéfiques pour le nouvel employé, regroupe 17 dimensions telles que présentées dans le tableau 1.4 (Saks et Gruman, 2012). Chacune des dimensions concerne un événement de socialisation spécifique et implique des actions concrètes pouvant être engendrées par les membres organisationnels (Saks et Gruman, 2014). Le modèle se concentre sur les ressources de la socialisation et non seulement sur les pratiques spécifiques, permettant de mieux comprendre, ce dont les nouveaux employés ont besoin pour ensuite mettre en place des pratiques spécifiques répondant à ces besoins. Il permet ainsi de faire un diagnostic à propos des efforts de socialisation mis en place et de traiter de manière personnalisée à l'organisation les pratiques à implanter pour favoriser l'ajustement des nouveaux employés.

Tableau 1.4 Dimensions et exemples de questions de la théorie de la socialisation ***« Socialization Theory Dimensions and Sample Questions »***

SRT Dimension	***Sample Question***
Period: Prior to Entry	
1. Anticipatory Socialization	My boss got in touch with me before my first day on the job.
Period: Immediately After Entry	
2. Formal Orientation	The orientation program for new hires covered many issues and topics.
3. Proactive Encouragement	I have been encouraged to meet other members of my department and the organization.
4. Formal Assistance	I have been assigned a mentor.
Period: Following Orientation—Social Capital Resources	
5. Social Events	Social events have been held for new hires in this organization.
6. Socialization Agents	My coworkers frequently offer me help and assistance.
7. Supervisor Support	My supervisor makes him/herself available to me if I need assistance.
8. Relationship Development	Time was made for me to meet other people in my department/this organization.
Period: Following Orientation—Work-related Resources	
9. Job Resources	I was provided with everything I need (e.g., tools, materials, etc.) to do my job as soon as I arrived for work.
10. Personal Planning	My boss has discussed goals and expectations with me.
11. Training	The organization has provided the training I need to perform my job.
12. Assignments	I have been assigned tasks that are challenging.
13. Information	My coworkers often provide me with helpful information about how to perform my job.
14. Feedback	My boss lets me know how well I am doing my job.
15. Recognition and Appreciation	My coworkers compliment me for good work.
Period: Following Formal Socialization/Onboarding Period	
16. Follow-up	Every once in a while the organization checks to see how well I am adjusting.
17. Program Evaluation	I have been asked to provide feedback about the helpfulness of my orientation.

Tiré de : Saks et Gruman (2012)

1.4.4 Perspective des agents de socialisation

Cette quatrième perspective concerne les acteurs qui sont impliqués dans le processus de socialisation. Cette section comporte plusieurs éléments propres aux agents qui participent à la socialisation. Premièrement, il sera possible de constater qui sont ces différents agents, l'impact qu'ils ont sur la socialisation des nouveaux employés ainsi que leur implication dans le processus d'intégration au regard de la littérature existante. Deuxièmement, l'impact des différents acteurs impliqués dans la socialisation du nouvel employé sera plus spécifiquement analysé à travers la création du réseau social de celui-ci. Troisièmement, il sera question d'un pan de littérature ayant été largement exploré, soit le nouvel employé lui-même, plus particulièrement les comportements proactifs qu'il met en place et leurs impacts au regard de sa socialisation.

1.4.4.1 Les différents agents de la socialisation organisationnelle et leurs impacts/implications

Les différents membres de l'organisation jouent un rôle crucial dans le processus de socialisation d'un nouvel employé (ex. Bauer, Morrison et Callister, 1998; Saks et Gruman, 2012, etc.). Ils permettent de faciliter l'adaptation de celui-ci en lui fournissant un amalgame d'éléments importants tels que: « de l'information, de la rétroaction, des modèles, des relations sociales et du soutien, ainsi que l'accès à des réseaux plus larges et à des ressources utiles au travail (Cooper-Thomas et Anderson, 2006: 145) et un sens de validation sociale (Ashforth, 2001) » (Klein et Heuser, 2008, traduction libre). Les agents de socialisation organisationnelle les plus souvent étudiés dans la littérature scientifique se trouvent à être les superviseurs et les collègues de travail (Klein et Heuser, 2008). Toutefois, on compte plusieurs autres acteurs pouvant participer à ce processus tels que des membres externes à l'organisation, des collègues d'autres départements ou encore des mentors (ex. Louis, Posner et Powell, 1983; Rollag, Parise et Cross, 2005, etc.) ayant à la fois des rôles formellement ou informellement attribués (Saks et Gruman, 2012).

Tel que mis de l'avant par Feldman (1989), les interactions informelles que le nouvel employé réussi à avoir avec des agents de socialisation tels que des collègues de travail,

des superviseurs ou encore des mentors permettent de combler certaines lacunes engendrées par les programmes de formation ou d'orientation très formalisés. Saks et Gruman (2012) ont d'ailleurs mis de l'avant que certaines pratiques informelles d'intégration liées aux agents de socialisation étaient encore plus importantes que les pratiques formelles afin de faciliter l'ajustement des nouveaux employés. Par exemple, Nelson et Quick (1991) ont notamment rapporté que le lien d'attachement émotionnel créé avec les collègues, les secrétaires et les employés des fonctions support apparaissait comme ayant une importance encore plus grande dans l'ajustement des nouveaux employés que certaines pratiques formelles telles que les formations, les sessions d'orientation ou encore les voyages d'affaires.

Par ailleurs, Korte (2010, traduction libre) a mis de l'avant que bien que la littérature existante propose l'apprentissage comme fil conducteur du processus de socialisation, son étude a en fait révélé que: « la qualité de la structure relationnelle dans les différents groupes de travail semblait servir de médiateur aux résultats de ce processus d'apprentissage ». En effet, les nouvelles recrues ont soulevé l'importance de connaitre leurs collègues de travail et leurs superviseurs comme une des tâches primordiales afin de devenir un « *insider* » organisationnel, ajoutant également que la qualité de leurs relations au sein du groupe avait un impact sur la manière dont ils apprenaient à faire leur travail et à comprendre le contexte de celui-ci au sein de l'organisation (Korte, 2010). Dans le même ordre d'idées, Louis, Posner et Powell (1983) ont identifié comme faisant partie des trois plus importantes pratiques de socialisation: les interactions avec les pairs, les collègues de travail de niveau plus sénior et le superviseur.

Subséquemment, plusieurs recherches ont tenté non seulement d'identifier les différents agents impliqués dans la socialisation, mais également leur importance relative à différents moments du parcours du nouvel employé ou encore au regard du niveau d'information qu'ils procurent (Klein et Polin, 2012). Toutefois, malgré que la littérature suggère qu'une multitude d'acteurs devraient participer au processus d'intégration, en ce qui concerne les activités spécifiques de ce processus, il existe peu de recherches analysant l'efficacité relative de la participation de ces différents acteurs (Klein et Polin, 2012). Il importe donc

de s'attarder un peu plus spécifiquement à la littérature existante propre à différents acteurs de la socialisation ainsi qu'à leurs fonctions respectives.

Par exemple, Kammeyer-Mueller et Wanberg (2003) ont trouvé que les différentes sources d'influence telles que: l'organisation, le superviseur et les collègues de travail engendraient des résultats distaux et proximaux différents. L'influence de l'organisation étant, par exemple, positivement reliée à la clarté du rôle, alors que celle du leader étant positivement reliée à la connaissance politique de l'organisation ou encore celle des collègues de travail à l'intégration au groupe.

Par ailleurs, les différents agents de socialisation semblent jouer un rôle important au niveau du support social qu'ils apportent aux nouvelles recrues, ce rôle ayant été défini par Fisher (1985: 40, traduction libre) comme étant: « le nombre et la qualité des amitiés ou des relations bienveillantes qui fournissent un réconfort émotionnel, des informations nécessaires ou une aide essentielle pour faire face aux situations stressantes » (Bauer, Morrison et Callister, 1998; Saks et Gruman, 2012). En effet, Fisher (1985) a relevé que le support des collègues de travail et des supérieurs immédiats était positivement relié à différents résultats de la socialisation tels que la satisfaction au travail, la performance et l'engagement organisationnel, alors qu'il était négativement relié au roulement et à l'intention de quitter. Bien que Fisher (1985) ait conclu que l'importance des collègues de travail et celle du supérieur immédiat, au regard du support apporté, étaient équivalentes, il semble généralement considérer qu'une importance supérieure soit accordée au rôle joué par le supérieur immédiat (Saks et Gruman, 2012). En effet, Jokisaari et Nurmi (2009) ont relevé que le supérieur immédiat était celui que plusieurs études ont reconnu comme contribuant le plus à l'apprentissage du rôle par le nouvel employé (ex. Schein, 1978), comme ayant un rôle central dans le partage de rétroaction grâce auquel les attentes par rapport au rôle sont apprises (ex. Ostroff et Kozlowski, 1992) ou encore, dans sa capacité à influencer les affectations de travail et les objectifs du nouvel employé de par son autorité formelle.

Un autre agent de la socialisation, soit le mentor, a également figuré à travers quelques recherches où, de manière générale, assigner un mentor à un nouvel employé était positivement relié aux résultats de la socialisation (ex. Anakwe et Greenhaus, 1999; Blau,

1988; Chatman, 1991; Lankau et Scandura, 2002, etc.). Le mentor fait généralement référence à un individu placé à un niveau plus élevé que celui du supérieur immédiat, mais cette définition peut varier et être utilisée pour définir un individu participant à un rôle de mentorat (Klein et Polin, 2012).

De très près relié et souvent confondu avec le mentor, le *buddy* a également été identifié comme ayant un rôle d'influence à jouer dans la socialisation des nouveaux employés. Tel que le définissent Graybill *et al.* (2013, traduction libre): « le *buddy* est similaire à un ami officiel; quelqu'un à qui le nouvel employé peut poser des questions qu'il ne souhaiterait pas poser à son nouveau superviseur [...]. La relation de *buddy* diffère de celle de la relation de mentorat du fait que le *buddy* est là pour aider le nouvel employé à devenir socialisé ». Peu de recherches ont été faites à cet effet en relation avec le rôle du *buddy* dans le processus d'intégration, malgré que la littérature professionnelle accorde de plus en plus d'attention au rôle de cet agent de socialisation (Klinghoffer, Young et Haspas, 2019). Tel que relevé par Rollag, Parise et Cross (2005), les nouveaux employés bénéficiant d'un *buddy* sont plus rapidement intégrés comparativement à ceux qui n'en ont pas. Plus spécifiquement, ces chercheurs ont avancé que fournir un *buddy* au nouvel employé leur permettait de: « *quickly learn the lay of the land (for example, the appropriate dress for client meetings) as well as the myriad complexities and subtleties of how the organization really works (for example, the best way to get assigned to a high-profile project)* » et que le *buddy* pouvait aider à: « *establish relationships with co-workers in ways that can't always be facilitated by a newcomer's manager or mentor.* ». Cet article de Rollag, Parise et Cross (2005) apparait effectivement comme un des plus cités dans la littérature à cet effet (Saks et Gruman, 2014). Klein et Polin (2012, traduction libre) ont également repris les résultats de cet article à l'égard du rôle du *buddy* pour en faire une synthèse fort éloquente rappelant que le *buddy*: « (a) permet un accès facile aux ressources et à un confident pour faciliter la création de sens, en particulier pour comprendre des règles non écrites et pour apprendre de l'information tacite; et (b) peut faciliter davantage le développement des relations de travail et sociales d'une manière qu'un superviseur ne peut pas ».

Il est a noté qu'une grande variabilité est généralement remarquée dans les résultats liés à l'attribution d'un mentor ou d'un *buddy*, car cela dépend de la manière dont ces mesures sont implantées. En effet, un problème relevé avec les pratiques visant à guider les nouveaux employés repose sur le fait que les acteurs attitrés à cette tâche sont souvent peu préparés, peu formés à cet effet, bref ces démarches sont souvent mal encadrées (Klein et Polin, 2012). On peut également penser au caractère formel ou informel attribué à ce genre d'initiatives ou simplement au fait que beaucoup d'éléments tels que la volonté ou les qualifications du *buddy* ou du mentor pour accompagner un nouvel employé sont souvent assumés. Klein et Polin (2012) ont donc avancé que les recherches futures devraient tenter d'explorer plus en détail la nature de ces interactions et non simplement si oui ou non des agents de socialisation ont été attribués au nouvel employé.

Dans le même ordre d'idées, Rollag, Parise et Cross (2005) ont relevé que les nouveaux employés bénéficiant d'une relation avec un mentor leur offrant du soutien tendaient à être plus satisfaits et engagés envers l'organisation. Toutefois, ces auteurs ont également remarqué que les nouveaux employés en mesure de s'intégrer au tissu social d'une organisation beaucoup plus rapidement que d'autres ne se distinguaient pas par l'accès ou non à un mentor, mais bien par la présence d'un *buddy*. Autrement dit, il est possible de comprendre qu'il n'est pas simplement question de la présence ou non de certains acteurs de socialisation, il importe de porter une attention particulière à la manière dont ces différentes ressources sont déployées. Tel qu'il fut présenté, il est également possible de constater que certains acteurs s'avèrent plus importants que d'autres, mais que les nouveaux employés ont besoin de multiples ressources afin de puiser l'information dont ils ont besoin.

1.4.4.2 Approche réseau social : le rôle collectif des agents sociaux

L'approche par la compréhension du réseau social du nouvel employé est primordiale dans l'analyse de l'impact des acteurs impliqués dans la socialisation de celui-ci. En effet, certaines études comme celle de Rollag, Parise et Cross (2005) ont suggéré que la capacité des nouveaux employés à développer des relations avec leurs collègues de travail et, de ce

fait, leur réseau avait une importance primaire dans le succès de leur ajustement et de leur socialisation.

L'approche du réseau social met de l'avant que les employés apprennent, à travers leur réseau social au travail, des éléments clés face à leur propre travail et à l'organisation de façon plus globale (Jokisaari et Nurmi, 2012). Leur position dans ce réseau impacte le type d'information, les ressources et les opportunités auxquels les nouveaux employés ont la capacité d'accéder afin d'en bénéficier pour leur propre parcours (Jokisaari et Nurmi, 2012). Autrement dit, le réseau social que le nouvel employé arrive à intégrer ou à créer aura un impact considérable sur son niveau de socialisation.

Plusieurs études ont donc tenté d'explorer les caractéristiques de ces réseaux. Par exemple, Morrison (2002), en analysant les schémas de réseau social les plus propices à la socialisation des nouveaux employés, a permis d'explorer le rôle collectif des agents sociaux dans le processus de socialisation. Plus spécifiquement, l'auteure a investigué comment certaines caractéristiques du réseau informationnel du nouvel employé (la taille, la densité, la force, l'étendue et l'état) sont liées à trois différents indicateurs d'apprentissage telles que la connaissance organisationnelle, la maitrise de la tâche et la clarté du rôle. Parmi les résultats tirés de cette étude, Morrison (2002) a notamment relevé que le réseau d'amitié du nouvel employé était lié à différents résultats de la socialisation. Par exemple, les nouveaux employés ayant un réseau informationnel s'étendant à travers les unités organisationnelles ont été identifiés comme ayant une meilleure connaissance organisationnelle, alors que ceux ayant un réseau informationnel plus dense et plus fort ont indiqué avoir une meilleure maitrise de leur travail et une meilleure compréhension de leur rôle (Morrison, 2002). Il fut par ailleurs remarqué que lorsque le réseau d'amitié des nouvelles recrues contenait des individus de différents départements et de différents niveaux, les employés nouvellement embauchés s'avéraient plus engagés envers l'organisation (Morrison, 2002). L'étendue du réseau fut également identifiée comme impactant positivement la clarté du rôle, suggérant qu'un réseau présentant « une vision globale » permet au nouvel employé de comprendre comment son rôle est lié à celui des autres membres organisationnels (Morrison, 2002).

En somme, l'analyse du réseau social du nouvel employé permet de comprendre que sa structure et ses caractéristiques relationnelles contribuent à faciliter sa socialisation, comme cela lui permet d'avoir accès à des ressources de l'emploi qui contribueront à son succès. Les nouveaux employés arrivent également à trouver un sens à leur travail grâce à plusieurs membres influents qui se définissent à travers ce réseau (Jokisaari et Nurmi, 2012).

1.4.4.3 Proactivité du nouvel employé

Les recherches portant sur cette perspective tentent de comprendre le rôle que le nouvel employé joue dans son propre ajustement, le concept de proactivité faisant référence à: « tous comportements par lequels le nouveau venu prend des initiatives pour améliorer les circonstances existantes ou en créer de nouvelles » (Klein et Heuser, 2008, traduction libre). Les comportements proactifs qu'il met en application visent à améliorer l'adéquation entre lui-même et son nouvel environnement. Ceux-ci sont initiés par lui-même, orientés vers le futur et impliquent qu'il prenne le contrôle pour provoquer des changements (Cooper-Thomas *et al.*, 2014). Les recherches effectuées au niveau de cette expertise, telles que décrit par Klein et Heuser (2008, traduction libre), cherchent à comprendre: « comment le nouvel employé développe et teste les attentes, [...] prend des mesures proactives pour obtenir des informations sur son nouvel environnement, [...] fait face aux surprises rencontrées, et donne un sens à son nouveau rôle. ». Les recherches examinant l'importance du rôle du nouvel employé dans son parcours ont non seulement relevé plusieurs comportements proactifs et leurs effets, mais ont également examiné les antécédents des nouveaux employés et l'impact des différences personnelles sur la mise en application de ce genre de comportements (Klein et Heuser, 2008). Si les comportements proactifs du nouvel employé sont souvent associés à des résultats positifs de la socialisation tels qu': « un meilleur apprentissage, une meilleure intégration sociale, de la satisfaction au travail ou encore une plus faible intention de quitter l'emploi », il n'en demeure pas moins que le lien entre les comportements proactifs et certains résultats de la socialisation demeure encore mitigé (Cooper-Thomas *et al.*, 2014, traduction libre).

Encore peu explorées avant les années 90, les recherches portant sur l'importance du nouvel employé dans son propre ajustement ont donné lieu à une vaste littérature depuis

les dernières décennies (Cooper-Thomas *et al.*, 2014). Susan J. Ashford et Black (1996) furent parmi les pionniers de ce mouvement, identifiant sept comportements proactifs en relation avec la performance et la satisfaction au travail, soit: la recherche d'information, la recherche de rétroaction, la socialisation générale, le réseautage, l'établissement des relations, la négociation des changements de l'emploi et le cadrage positif (Cooper-Thomas *et al.*, 2014). De ce modèle, plusieurs autres ont émergé (ex. Cooper-Thomas, Anderson et Cash, 2012; Cooper-Thomas et Burke, 2012; Saks, Gruman et Cooper-Thomas, 2011) permettant de mieux comprendre les comportements proactifs et leurs impacts sur la prédiction des résultats de la socialisation (Cooper-Thomas *et al.*, 2014). Par exemple, dans leur étude, Cooper-Thomas et Burke (2012) ont regroupé l'étendue des comportements utilisés par les nouveaux employés sous la forme de trois catégories distinctes telles que présenté dans le tableau 1.5: les comportements utilisés par le nouvel employé pour changer son rôle ou son environnement (ex.: redéfinition de l'emploi, délégation de responsabilités), les comportements utilisés par lesquels le nouvel employé tente de se changer/transformer (ex.: recherche de rétroaction, modélisation de rôle) et les comportements utilisés pour le développement mutuel du nouvel employé et de son nouvel environnement (ex.: réseautage, échange de ressources).

Tableau 1.5 Une catégorisation des comportements proactifs des nouveaux employés *« A Categorization of Newcomer Proactive Behavior »*

Change Role or Environment	***Change Self***	***Mutual Development***
Change work procedures/minimize	Direct inquiry/information-seeking	Boss relationship building
Redefine the job	Feedback seeking	Exchanging resources
Experimenting/testing limits/action & feedback	Indirect inquiry	Job change negotiation
Delegate responsibilities	Inquiry of third parties	Networking
Persuasive attempts/presentation	Monitoring	General socializing
Gain credibility/give information & advice	Positive framing	
	Listening	
	Role modeling	

Tiré de : Cooper-Thomas et Burke (2012)

En somme, les recherches ont exposé, jusqu'à maintenant, que les agents de la socialisation permettent aux nouveaux employés d'accéder à de l'information qui facilite leurs apprentissages et qu'ils agissent comme une source de soutien résultant de manière positive sur la socialisation. Le rôle de chacun, les ressources qu'ils peuvent procurer au nouvel employé et leurs impacts varient au niveau des résultats distaux et proximaux de la socialisation (Saks et Gruman, 2012).

Toutefois, malgré que le rôle des agents de socialisation ait largement été approuvé comme étant nécessaire dans la socialisation des nouveaux employés, peu de recherches ont été effectuées spécifiquement sur le rôle de ces agents. Tel que Saks et Gruman (2012, traduction libre) le mentionnent: « Celles qui ont été menées ont tendance à se concentrer sur une dimension ou un rôle spécifique des agents de socialisation, tels que fournir de l'information ou un support social. En conséquence, nous ne savons pas grand-chose de ce que les agents de socialisation font ou devraient faire, et l'effet qu'ils ont sur les divers résultats de socialisation proximaux et distaux. »

Il n'existe présentement pas de modèle ou de cadre conceptuel permettant de clairement décrire les comportements des différents agents de socialisation tout en les reliant aux différents résultats proximaux et distaux (Saks et Gruman, 2012). La littérature actuelle est plutôt fragmentée en diverses études explorant pour la plupart différents aspects ou le rôle des différents individus impliqués dans le processus de socialisation (Saks et Gruman, 2012).

Si le superviseur et les collègues de travail ont été plus largement étudiés, laissant ainsi encore beaucoup à faire au niveau d'autres agents impliqués dans le processus de socialisation, c'est la perspective du nouvel employé lui-même dans son processus de socialisation qui a gagné en importance dans la littérature (Cooper-Thomas et Burke, 2012). Comprendre le rôle collectif des différents agents de socialisation a également été exploré par l'entremise des dynamiques qui régissent le réseau social du nouvel employé. Finalement, tel que Klein et Heuser (2008, traduction libre) le mentionnent: « Dans l'ensemble, il est clair que les agents de socialisation jouent un rôle critique, mais complexe dans la relation avec les résultats de la socialisation.

CHAPITRE 2 : LE CADRE CONCEPTUEL

Au regard des éléments présentés dans la revue de littérature, il apparait que les principaux concepts à l'étude, soit celui de la socialisation et des pratiques d'intégration, s'articulent sous un spectre de dimensions assez vaste, nécessitant de mieux cibler les éléments de contenu qui seront retenus aux fins de la présente recherche. De ce fait, dans un premier temps, il sera donc nécessaire de définir et de justifier les variables retenues pour cette étude. Dans un second temps, au regard des lacunes et des constats soulevés dans la revue de littérature et ce, à travers chacune des perspectives permettant d'étudier la socialisation, il importera ultimement de présenter le modèle conceptuel mis de l'avant afin de guider les étapes subséquentes de cette recherche.

Enfin, avant de poursuivre plus amplement, rappelons la question adressée par la présente recherche :

Quelles sont les pratiques d'intégration mises de l'avant par les différents agents de socialisation dans une firme de consultation et comment doivent-elles s'articuler afin de faciliter la socialisation des nouveaux employés?

2.1 Définition des variables à l'étude

Tel qu'il a été possible de le constater dans le précédent chapitre, même parmi les auteurs les plus cités au regard de la socialisation et des pratiques d'intégration, les concepts utilisés pour aborder ces deux grandes thématiques sont constamment définis ou redéfinis à chaque étude, plusieurs n'accordant pas exactement la même signification aux termes utilisés ou n'englobant pas toutes les mêmes dimensions (ex. Bauer et Erdogan, 2011; Klein et Polin, 2012; Saks et Gruman, 2012, etc.). De ce fait, il importe donc de faire mention de ces différentes définitions à nouveau afin de justifier celles qui seront retenues dans le contexte de cette recherche.

2.1.1 La socialisation

Retraçons tout d'abord la définition de la socialisation. Tel qu'exploré dans la revue de littérature, bien que la définition de la socialisation se soit articulée de manière plus précise au fil des recherches, de manière générale, celle-ci est reconnue comme étant le processus vécu par le nouvel employé ou un employé ayant changé de rôle lui permettant d'acquérir: « les connaissances et les compétences sociales nécessaires pour assumer un rôle organisationnel » (Van Maanen et Schein, 1979, traduction libre). La richesse de la définition de Van Maanen et Schein (1979) repose sur le fait qu'elle permet d'englober les multiples dimensions sous lesquelles ce champ de littérature exhaustif qu'est la socialisation fut étudié (Sue Ashford et Nurmohamed, 2012). Par ailleurs, des auteurs tels que Klein, Polin et Sutton (2015, traduction libre) ont contribué à définir de manière plus précise la socialisation en y ajoutant des éléments permettant de comprendre plus concrètement son fonctionnement la définissant comme: « le processus d'apprentissage et d'adaptation par lequel les individus assument un rôle organisationnel qui répond aux besoins de l'individu et de l'organisation ». Si des auteurs tels que Bauer et Erdogan (2011) ont choisi de conceptualiser la socialisation et l'intégration sous la forme d'une représentation unique, tentant de se coller aux termes utilisés dans le monde professionnel, en définissant ces deux dimensions comme un processus permettant au nouvel employé de passer d'un « *outsider* » à un « *insider* » organisationnel, il n'en demeure pas moins que la socialisation y soit également perçue comme étant un processus d'apprentissage et d'adaptation.

Considérant un des principaux objectifs de cette recherche, soit de comprendre les pratiques d'intégration spécifiques menant à la socialisation des nouveaux employés, il importe d'analyser la socialisation et les pratiques d'intégration comme deux variables distinctes, l'une impactant le déploiement de l'autre. Spécifiquement au regard des conclusions que la présente étude cherche à dégager, une définition telle que celle de Bauer et Erdogan (2011), englobant l'intégration et la socialisation sous une même terminologie, amènerait probablement le lecteur à confusion. De ce fait, pour la présente étude, la socialisation sera considérée comme un construit distinct faisant référence à la définition

évoquée par Klein, Polin et Sutton (2015, traduction libre) comme étant: « le processus d'apprentissage et d'adaptation par lequel les individus assument un rôle organisationnel qui répond aux besoins de l'individu et de l'organisation ».

Il fut également évoqué, dans le chapitre précédent, que la socialisation peut s'articuler à la fois pour un individu entrant dans une nouvelle organisation ou pour un employé évoluant au sein de l'organisation. Afin de répondre aux enjeux soulevés par la problématique de la présente recherche et pour les mêmes critiques relevées par Sue Ashford et Nurmohamed (2012) dans leur revue de littérature, soit par souci de commodité, la socialisation sera évaluée au niveau des employés nouvellement embauchés dans une organisation.

2.1.2 Pratiques d'intégration

Par la suite, au regard de la variable des pratiques d'intégration, il est possible de constater que les définitions et les terminologies empruntées pour évoquer cette idée ont été nombreuses, pouvant parfois mener à différentes interprétations. Le terme pratique de socialisation figure parmi celles-ci. Saks et Gruman (2012, traduction libre), inspirés de Louis, Posner et Powell (1983), les ont définies comme étant : « Des activités initiées par l'organisation, des programmes, des évènements et des expériences qui sont spécifiquement conçus pour faciliter l'apprentissage, l'ajustement et la socialisation du nouvel employé dans son travail, son rôle, son groupe de travail et l'organisation, de manière à ce qu'il puisse devenir un membre effectif de l'organisation. ». De leur côté, Klein et Heuser (2008, traduction libre) ont apporté à cette définition la notion de formalité et d'informalité des éléments mis en place en faisant référence aux termes pratiques d'orientation comme étant : « Toutes les pratiques formelles et informelles, les programmes et les politiques promulgués ou engagés par l'organisation ou ses agents afin d'aider à socialiser les nouveaux membres. ». Si tous ces termes ont parfois pu porter à confusion, à la fois dans la littérature scientifique et professionnelle, n'englobant pas tous les mêmes acteurs ou les mêmes dimensions, il importe donc, dans la présente recherche de définir ce qui est entendu par la variable « pratiques d'intégration ».

Premièrement, le terme pratique d'intégration retenu pour cette étude s'inspire principalement de la définition donnée par Klein et Heuser (2008), ceux-ci l'utilisant sous le terme de pratiques d'orientation. Pour les fins de la présente recherche, cette définition permet d'explorer à la fois les pratiques formelles et informelles mises en place, cette caractéristique étant fondamentale, comme il a été mis de l'avant que certaines pratiques informelles ont un impact encore plus important sur l'ajustement du nouvel employé que celles formellement implantées (Saks et Gruman, 2012). De plus, cette définition explore également les programmes, les politiques mises de l'avant par l'organisation ou ses agents, bref une gamme diversifiée d'éléments permettant d'explorer la variété des mesures implantées en organisation. Par ailleurs, le terme des « expériences », utilisé par Saks et Gruman (2012), devrait également faire partie intégrante de la définition retenue comme les expériences qui sont spécifiquement conçues pour faciliter la socialisation du nouvel employé peuvent également faire partie de cette analyse.

Deuxièmement, un aspect remarqué à travers la littérature fait référence au fait que peu importe le terme utilisé pour faire appel à ce que la présente étude cherche à définir comme représentant les « pratiques d'intégration », les auteurs ont choisi de les présenter comme des éléments étant mis en place par l'organisation et ses agents excluant de la définition du terme « agents de socialisation » le nouvel employé lui-même. Autrement dit, les pratiques mises en place par l'organisation et ses agents visant à favoriser les comportements proactifs du nouvel employé ont été analysées sous cette définition, mais les comportements proactifs initiés par le nouvel employé lui-même pour favoriser sa socialisation ont été analysés sous une dimension distincte (Klein et Polin, 2012). Bien que de multiples recherches ont permis de mettre en lumière comment le nouvel employé pouvait contribuer à sa socialisation, peu d'études ont permis de présenter les actions mises de l'avant par l'organisation afin d'aider le nouvel employé à adopter des comportements proactifs, le type de ressources qui devraient être fournies ou encore de quelle manière le déploiement de ces mesures devrait s'articuler (Klein et Polin, 2012). C'est donc sous cet angle que les comportements proactifs du nouvel employé seront pris en considération dans le présent modèle conceptuel, c'est-à-dire en considérant ce que l'organisation met de l'avant en termes de pratiques d'intégration pour favoriser la proactivité du nouvel

employé. Il importe également de mentionner que le nouvel employé, bien qu'il ne soit pas un agent de la socialisation, demeure tout de même un acteur de la socialisation important.

Toutefois, bien que la proactivité du nouvel employé apparaisse comme étant une composante importante dans la facilitation du processus d'intégration, le choix de s'en tenir aux pratiques que les agents de socialisation mettent en place s'explique de différentes façons. D'une part, la littérature scientifique a déjà largement exploré les comportements proactifs du nouvel employé du point de vue des comportements et des actions qu'il met lui-même en place pour favoriser sa socialisation. D'autre part, analyser la proactivité du nouvel employé sous cet angle représenterait et nécessiterait une autre question de recherche à part entière.

Tel que relevé dans les paragraphes précédents, la littérature a laissé place à une variété de concepts pour tenter de définir « les pratiques d'intégration », des définitions à la fois distinctes ou complémentaires, mais chacune ayant des spécificités pouvant semer la confusion chez le lecteur. De ce fait, il s'est avéré nécessaire de devoir proposer une définition du terme pratique d'intégration propre à la présente recherche, définition largement inspirée des éléments les plus éloquents ayant été retrouvés dans la littérature existante. Prenant en considération que la définition du mot « pratique », tel que mentionné par Robert, Rey-Debove et Rey (2014), se veut être : « Des activités volontaires visant des résultats concrets [opposé à *théorie*] », la définition de cette variable qui sera retenue pour l'entièreté de cette étude fera référence à: *Toutes les pratiques formelles et informelles, les programmes, les expériences et les politiques promulgués ou engagés par l'organisation ou ses agents de la socialisation afin d'aider à socialiser les nouveaux membres organisationnels.*

2.2 Le modèle conceptuel

Plusieurs dimensions ont été explorées à travers la revue de littérature afin de mieux comprendre le processus de socialisation qui permet à un nouvel employé de passer d'un « *outsider* » à un « *insider* » organisationnel. En effet, ces dimensions se sont notamment articulées autour des étapes de la socialisation, du contenu à apprendre, des mesures mises en place par les organisations, des acteurs impliqués dans ce processus ainsi que des

résultats engendrés par certaines de ces dimensions. Cette recension des écrits a d'ailleurs permis d'exposer certaines lacunes dans la littérature au regard des recherches portant sur la socialisation en lien avec l'intégration des nouveaux employés. Il importe donc d'approfondir la compréhension à la fois de ces failles et des sujets qui ont été plus amplement explorés dans la littérature afin de mettre en lumière la contribution du modèle théorique qui sera proposé dans cette recherche. La présente section permettra, en premier lieu, d'aborder les lacunes et les besoins auxquels le modèle conceptuel de cette recherche répond à travers une reprise des grandes dimensions d'analyse de la socialisation telles que structuré dans la revue de littérature. En deuxième lieu, un résumé des lacunes identifiées dans la littérature propre aux pratiques d'intégration en relation avec la socialisation des nouveaux employés sera effectué. En troisième lieu, un retour global sur les composantes du modèle conceptuel de cette étude sera présenté.

2.2.1 Perspective de la socialisation par étapes

Premièrement, au regard de l'analyse de la socialisation par étapes, tel qu'il fut présenté précédemment, ce pan de littérature s'est avéré peu à peu délaissé, les études à ce sujet ayant été fortement remises en question par d'importantes revues de littérature critiquant principalement le processus comme étant non linéaire et distinct d'une organisation, voire d'un individu à un autre, remettant ainsi en doute la pertinence d'analyser le processus de manière séquentielle (Ashforth, Sluss et Harrison, 2007). Néanmoins, bien que l'analyse de la socialisation comme une série d'étapes soit remise en question, la dimension temporelle demeure tout de même un élément très important permettant d'analyser les impacts de ce processus.

En effet, il a été reconnu que la socialisation est un processus qui s'articule sur une certaine période de temps, plusieurs auteurs constatant que le moment auquel les pratiques d'intégration sont mises en place influence différemment l'impact de celles-ci sur la socialisation (ex. Bauer et Green, 1994; Chan et Schmitt, 2000; Klein et Heuser, 2008, etc.). Par exemple, Klein et Heuser (2008) ont présenté un spectre de dimensions temporelles sur lesquelles les pratiques d'intégration devraient s'articuler de manière à faciliter la socialisation des nouveaux employés à savoir: pendant le recrutement et le

processus d'embauche, après l'embauche (avant le jour 1), pendant le jour 1, après le jour 1 (pendant la première semaine), pendant le premier mois (après la première semaine), pendant le 2ème et le 3ème mois, pendant les mois 4 à 6, pendant la première année (après 6 mois). Saks et Gruman (2012), inspirés des dimensions temporelles élaborées par Klein et Heuser (2008) ont mis de l'avant que les ressources de la socialisation, découlant des pratiques d'intégration mises en place, s'articulent à différentes périodes : avant l'entrée, immédiatement après l'entrée, après la période de socialisation et après la période de socialisation/d'intégration formelle sans toutefois expliquer de manière très précise le moment optimal pendant lequel une pratique d'intégration spécifique devrait être implantée. Dans la même veine, Klein, Polin et Sutton (2015) ont également présenté que la majorité des pratiques d'intégration relevées dans leur étude s'articulaient principalement à l'occasion du premier jour à l'emploi, alors qu'il est reconnu que celles-ci devraient être implantées de façon plus étendue, de manière à accompagner le nouvel employé dans son évolution. À cet égard, les auteurs ont insisté sur le fait que les organisations devraient tirer avantage du temps dont elles disposent avec les nouveaux employés pendant la période de recrutement et avant la première journée à l'emploi (Klein, Polin et Sutton, 2015). Dans le même ordre d'idées, les chercheurs ont également spécifié le besoin de mieux comprendre à quel moment et de quelles manières les pratiques spécifiques d'intégration devraient s'articuler afin de faciliter la socialisation des nouveaux employés (Klein, Polin et Sutton, 2015). Autrement dit, la compréhension du moment optimal pendant lequel les pratiques d'intégration devraient se présenter, leur durée respective ou encore l'étendue globale du programme d'intégration ne sont pas encore très bien maitrisées.

De ce fait, l'aspect de temporalité apparaissant comme étant un élément déterminant afin d'expliquer la socialisation (ex. Klein et Heuser, 2008; Klein, Polin et Sutton, 2015; Saks et Gruman, 2012, etc.), il sera intéressant de considérer le moment pendant lequel les différentes pratiques analysées ont été mises en place. Il sera donc possible d'explorer cet aspect en profondeur en considérant plus précisément :

Quelles sont les pratiques d'intégration ayant été relevées comme étant les plus influentes, selon la perspective des parties prenantes, au regard de la socialisation des nouveaux employés, à différentes périodes du processus de socialisation?

2.2.2 Perspective de la socialisation par l'apprentissage du contenu « *Content Learning Approach* »

Deuxièmement, il a été constaté, dans le chapitre précédent, que de nombreuses typologies furent misent sur pied afin de tenter d'expliquer le contenu devant être appris par les nouveaux employés, certaines recherches considérant la socialisation principalement comme un processus d'apprentissage à propos d'un nouveau rôle ou d'un rôle ayant changé en relation avec le contexte englobant celui-ci (Klein et Heuser, 2008). Un des modèles marquants, liant les pratiques d'intégration à une typologie améliorée par rapport aux recherches précédentes en relation avec les théories de l'apprentissage, fut celui de Klein et Heuser (2008). En effet, les chercheurs tel que présenté dans la figure 2.1, ont tenté non seulement de comprendre le contenu à apprendre pour les nouveaux employés, mais également de lier ce contenu à des regroupements de pratiques d'intégration précises afin d'éventuellement comprendre quelles pratiques étaient le mieux adaptées pour favoriser l'apprentissage des différentes dimensions de contenu. Ces regroupements de pratiques inspirées de la littérature scientifique et professionnelle furent rassemblés sous trois catégories: *Inform-Welcome-Guide* (Informer-Accueillir-Guider), donnant ainsi naissance au modèle du même nom ayant été abordé dans la revue de littérature (Klein et Heuser, 2008). De ce fait, ils ont tenté de lier ces regroupements de pratiques aux résultats d'apprentissage de Gagné (1984), eux, étant reliés, à leur tour, à des dimensions de contenu spécifiques.

Toutefois, l'approche par apprentissage de contenu, bien que présentant un cadre conceptuel utilisé, révèle quelques lacunes au niveau de sa capacité à prédire l'impact des pratiques spécifiques d'intégration sur les dimensions de contenu apprises par les nouveaux employés, le modèle n'établissant pas les liens entre ces différentes dimensions de manière précise et servant plutôt de cadre conceptuel pour de futures recherches. À cet effet, il sera tout de même pertinent d'avoir cette approche en tête, afin de mieux concevoir comment

l'articulation des pratiques d'intégration spécifiques peut impacter le degré auquel les différentes dimensions de contenu sont apprises par les nouveaux employés relativement au contexte dans lequel elles sont déployées et par l'entremise de quels acteurs elles sont mises de l'avant. En effet, le but de retenir cette perspective par analyse de contenu, dans le présent modèle conceptuel, sera d'identifier, grâce aux dimensions de contenu d'apprentissage parfois relevées par les participants, quelles pratiques d'intégration spécifiques et de quelles manières celles-ci ont été mises de l'avant afin de leur permettre ou non d'intégrer du contenu propre à la socialisation. Plus spécifiquement, il sera pertinent de comprendre :

Quelles sont les dimensions de contenu ayant été relevées, par les parties prenantes impliquées dans le processus de socialisation, comme les plus importantes afin de faciliter la socialisation des nouveaux employés dans le contexte organisationnel ciblé et quelles pratiques spécifiques d'intégration ont permis de tels apprentissages?

Figure 2.1 Les pratiques de socialisation afin de faciliter l'apprentissage des différentes dimensions de contenu basées sur la nature des résultats d'apprentissage ***« Socialization Practices to Facilitate the Learning of each of the Content Dimensions Based on the Nature of the Learning Outcomes »***

Tiré de : Klein et Heuser (2008)

2.2.3 Les approches mises en place par les organisations afin de socialiser les nouveaux employés

Troisièmement, en ce qui concerne la dimension d'analyse explorant les approches mises en place par les organisations afin de socialiser les nouveaux employés, il importe de brièvement rappeler pourquoi les pratiques d'intégration spécifiques seront retenues dans le présent modèle conceptuel, laissant de côté le pan de littérature portant sur l'analyse des tactiques de socialisation. En effet, bien que les tactiques de socialisation présentées sous les dimensions à la fois de Van Maanen et Schein (1979) ou sous la perspective de Jones (1986) semblent être des cadres d'analyse reconnus (ex. Klein et Polin, 2012), celles-ci ne permettent pas d'explorer avec autant de profondeur les dynamiques régissant les mesures mises en place pour accueillir-intégrer les nouveaux employés et leur processus de socialisation (Saks et Gruman, 2012).

En effet, il importe de souligner à nouveau que les tactiques de socialisation présentent une approche générale et non les activités spécifiques offertes par une organisation afin de faciliter la socialisation des nouveaux employés, les pratiques d'intégration pouvant elles-mêmes être structurées et déployées sous une variété de tactiques de socialisation (Klein et Polin, 2012). Dans le même ordre d'idées, tel que Bauer *et al.* (2007) l'ont exposé, l'utilisation de mesures composites des tactiques de socialisation peut engendrer un affaiblissement des relations observées ainsi qu'une perte d'information importante comparativement à l'analyse des facettes originales, ce constat ayant donc amené d'autres études subséquentes à valoriser l'étude de la socialisation au regard des pratiques d'intégration spécifiques plutôt qu'à l'égard des tactiques (Klein et Polin, 2012). Pour ces raisons, le modèle conceptuel de cette étude cherchera plutôt à se concentrer au niveau de l'analyse des pratiques spécifiques d'intégration s'inspirant de modèles les ayant analysées de la sorte.

En effet, les pratiques d'intégration trouvées en contexte organisationnel peuvent être nombreuses et certains modèles tentant de les retracer dans la littérature scientifique et professionnelle ont déjà fait un travail de regroupement assez précis permettant de plus facilement les catégoriser sous une diversité restreinte de dimensions. De ce fait, le modèle

retenu afin de catégoriser les pratiques d'intégration qui seront retenues et analysées dans la présente étude s'inspire de celui de Klein et Heuser (2008), soit le modèle, *Inform-Welcome-Guide* ayant déjà été soulevé à maintes reprises dans ce texte. Ce modèle fut retenu aux fins du cadre conceptuel de la présente recherche non pas pour ses fonctionnalités, soit de servir comme outil permettant de faire un diagnostic organisationnel au regard du processus d'intégration, mais bien pour ses composantes structurelles, permettant une catégorisation plus simple des pratiques d'intégration spécifiques.

Toutefois, il est possible que les catégories du modèle de Klein et Heuser (2008) ne permettent pas de classifier adéquatement toutes les pratiques d'intégration identifiées auprès de la population à l'étude. Advenant le cas, il sera possible d'ajouter ou de remodeler les catégories avec lesquelles l'analyse sera entamée. Autrement dit, chacune des pratiques d'intégration qui sera retenue aux fins de l'analyse sera catégorisée sous une des dimensions du modèle IAG. Dans le cas où une pratique spécifique ne correspondrait pas à une des dimensions de ce modèle, une autre catégorie sera créée afin d'assurer une meilleure représentation des pratiques mises de l'avant auprès de la population à l'étude justifiant ainsi l'ajout de la catégorie (Autres) illustrée dans le modèle conceptuel.

2.2.4 Perspective des agents de socialisation

Quatrièmement, tel qu'observé dans la revue de littérature, certaines recherches ont permis d'exposer que les agents de socialisation permettent aux nouveaux employés d'accéder à de l'information qui facilite leurs apprentissages et qu'ils agissent comme une source de soutien ayant un impact positif sur la socialisation. Le rôle de chacun, les ressources qu'ils peuvent procurer au nouvel employé et leurs impacts peuvent varier au niveau des résultats proximaux et distaux de la socialisation (ex. Anakwe et Greenhaus, 1999; Ostroff et Kozlowski, 1992; Saks et Gruman, 2012, etc.).

Toutefois, malgré que les agents de socialisation aient largement été reconnus comme étant nécessaires dans le processus de socialisation des nouveaux employés, peu de recherches ont contribué à mettre de l'avant le rôle joué par chacun. En effet, tel que Saks et Gruman (2012, traduction libre) le mentionnent : « Celles qui ont été menées ont tendance à se

concentrer sur une dimension ou le rôle spécifique des agents de socialisation, tel que fournir de l'information ou du soutien social. En conséquence, nous ne savons pas grand-chose de ce que les agents de socialisation font ou devraient faire, et l'effet qu'ils ont sur les divers résultats de socialisation proximaux et distaux. »

Dans la même veine, plusieurs travaux de recherche ont permis d'identifier différents agents de la socialisation. Le *buddy*, les collègues proximaux et distaux, le supérieur immédiat, bref une variété d'agents ayant tous une importance relative dans leur apport à la socialisation du nouvel employé (ex. Anakwe et Greenhaus, 1999; Klein et Polin, 2012; Rollag, Parise et Cross, 2005, etc.). Bien qu'une variété d'agents semble être nécessaire dans la facilitation de l'intégration du nouvel employé, tel que Klein et Polin (2012, traduction libre) l'ont mentionné : « les recherches portant spécifiquement sur l'efficacité relative d'impliquer différents agents dans différentes activités d'intégration spécifiques sont limitées ».

Par ailleurs, il n'existe présentement pas de modèle ou de cadre conceptuel permettant de clairement décrire les comportements des différents agents de socialisation tout en les reliant aux différents résultats proximaux et distaux (Saks et Gruman, 2012). La littérature actuelle est plutôt fragmentée en diverses études explorant pour la plupart différents aspects ou le rôle des différents individus impliqués dans le processus de socialisation, lacunes auxquelles le modèle de la présente recherche tentera de contribuer en explorant également le rôle collectif de ces différents agents au regard de la socialisation. Si le superviseur et les collègues de travail ont été plus largement étudiés (ex. Fisher, 1985; Ostroff et Kozlowski, 1992; Saks et Gruman, 2012, etc.), laissant ainsi encore beaucoup à faire au niveau des autres agents impliqués dans le processus de socialisation, il est à noter que le rôle des fonctions support et même celui des agents reconnus dans la littérature professionnelle comme celui de *buddy*, au regard de leur implication et de leurs impacts dans la mise en place des pratiques d'intégration spécifiques, demeure encore peu étudié. De ce fait, le modèle conceptuel de la présente étude cherchera à prendre en considération la contribution de cet amalgame d'agents de socialisation ainsi que les impacts de chacun sur la socialisation des nouveaux employés, en fonction de la manière et du contexte dans

lequel certaines pratiques d'intégration sont déployées. À cet effet, il sera donc important de comprendre :

Qui sont les différents agents de socialisation les plus influents et quelles mesures ou conditions font en sorte que certains agents de socialisation sont plus ou moins influents pour le nouvel employé?

2.2.5 Résumé des lacunes identifiées dans la littérature propre aux pratiques d'intégration en relation avec la socialisation des nouveaux employés

Tel qu'il fut exploré à travers la recension des écrits, la littérature scientifique a permis de déterminer plusieurs facteurs facilitant la socialisation, facteurs permettant de mieux guider la conception des pratiques d'intégration. Toutefois, tel que mentionné à maintes reprises dans ce texte, à l'exception de très peu d'études (ex. Klein et Polin, 2012; Klein, Polin et Sutton, 2015; Klein, Polin et Sutton, 2010, etc.), les recherches investiguant la compréhension des pratiques d'intégration spécifiques en relation avec la socialisation ont été peu approfondies. Les recherches à l'égard de la socialisation et des pratiques d'accueil intégration se sont plutôt concentrées sur la disponibilité, la quantité et l'utilité perçue des pratiques d'intégration, rendant ainsi les prédictions au regard des conséquences relatives à l'implantation de pratiques spécifiques dans divers contextes très difficiles (Klein et Polin, 2012).

Plus particulièrement, tel que Klein et Polin (2012, traduction libre) le soulignent: « Étant donné les variations potentielles dans la conception et la mise en œuvre des pratiques d'intégration, ainsi que la variabilité du contenu et de la qualité de toute activité ou interaction spécifique vécue par un nouveau venu, la recherche doit examiner l'intégration à un niveau plus détaillé afin de permettre une meilleure compréhension et une prévision plus précise de ces phénomènes. » Les auteurs réitérant d'ailleurs qu'il ne suffit pas d'analyser les pratiques d'intégration spécifiques de manière détachée du contexte et dans leur unicité, mais de comprendre comment en fonction des diverses situations, les pratiques spécifiques agissent soit de manière individuelle ou combinée afin d'aider le nouvel employé à devenir un membre organisationnel socialisé (Klein et Polin, 2012).

De son côté, la littérature professionnelle est également demeurée très expéditive, présentant et constatant l'importance de l'intégration et de l'implantation de certaines pratiques en particulier dans l'atteinte de bénéfices pour l'organisation, mais adressant peu les façons optimales et concrètes d'atteindre les résultats espérés (Klein et Polin, 2012). Tel que Saks et Gruman (2012) l'expliquent, ce constat propre à la littérature professionnelle permet de mettre en lumière que la littérature portant sur la socialisation est incomplète et nécessite d'inclure à son approche l'étude des pratiques d'intégration qui sont mises en place par les organisations. Ils mentionnent également que le but d'approfondir cet angle de recherche n'est pas simplement de contribuer à bonifier la littérature, mais de permettre le développement d'une théorie propre à la socialisation organisationnelle plus intégrée, limites que le présent modèle conceptuel tentera de traiter.

2.2.6 Résumé du modèle conceptuel

À travers les diverses perspectives utilisées pour étudier la socialisation, il a été possible de constater plusieurs lacunes recensées dans la littérature, lacunes auxquelles ce modèle conceptuel tentera de répondre au regard de la question soulevée par la présente étude. Il importe donc de réviser chacune des dimensions de ce modèle qui permettront de guider la suite de cette recherche. De manière générale, il est possible de constater que le modèle présenté sous la figure 2.2 s'articule sous trois grandes catégories à savoir: les pratiques d'intégration, les agents de la socialisation et les résultats de la socialisation. La figure 2.2 présente également ces trois catégories comme faisant partie d'un modèle d'analyse globale et/ou d'un modèle d'analyse ciblée, ce qui sera plus largement expliqué dans les paragraphes à venir.

2.2.6.1 Les pratiques d'intégration

La première catégorie du modèle représente celle où les diverses **pratiques d'intégration** recensées dans l'analyse seront regroupées. Sous cet axe figure également une catégorisation des pratiques en **périodes**, le choix des périodes temporelles étant calqué sur celui de Klein et Heuser (2008), ces chercheurs, comme plusieurs autres (ex. Klein et Polin, 2012; Saks et Gruman, 2012, etc.) dénotant l'importance du moment auquel sont déployées les diverses pratiques d'intégration. Les périodes présentées dans ce modèle théorique

seront probablement amenées à changer en fonction des données ayant été recueillies. Toutefois, concevoir le modèle initial sous ces sept périodes distinctes permet de jeter un premier regard plus détaillé sur les pratiques d'intégration déployées dans l'organisation à l'étude et de rappeler l'importance du moment pendant lequel celles-ci devraient être mises en place en fonction des différents acteurs impliqués dans le processus d'intégration. Il est également à noter que toutes ces périodes sont englobées sous un même rectangle, car le but n'est pas seulement d'analyser les pratiques d'intégration de manière indépendante les unes des autres, mais de comprendre également, si tel est le cas, comment certaines contribuent entre elles à ultimement impacter la socialisation des nouveaux employés.

De plus, sous chacune des périodes temporelles se trouvent les lettres **IAG** rappelant le modèle Informer-Accueillir-Guider « *Inform-Welcome-Guide* » de Klein et Heuser (2008) et l'inscription **Autres** qui serviront à catégoriser chacune des pratiques d'intégration spécifiques retenues pour l'analyse. Rappelons brièvement la signification et les composantes du modèle IAG afin de bien le situer dans le présent modèle conceptuel. En effet, la première catégorie, soit **Informer** permet de catégoriser les pratiques d'intégration s'affichant comme les efforts déployés pour fournir des informations, du matériel et des expériences. La seconde, soit **Accueillir**, permet de catégoriser celles faisant allusion aux efforts mis de l'avant afin de souligner l'arrivée du nouvel employé et/ou de lui fournir des opportunités afin qu'il puisse étendre son réseau social. La troisième, soit **Guide**, regroupe les pratiques où un accompagnement plus direct et actif est attribué au nouvel employé afin de l'aider dans son processus d'intégration. De plus, la catégorie **Autres** a été insérée dans l'optique où toutes les pratiques d'intégration spécifiques identifiées auprès de la population à l'étude ne colleront peut-être pas à la définition des différentes dimensions du modèle IAG, ce qui est notamment apparu dans l'article de Saks et Gruman (2012) comme une critique du modèle.

2.2.6.2 Les agents de socialisation

La seconde catégorie fait référence aux **agents de socialisation**. Le mot acteurs de la socialisation n'étant plus valide, relativement au fait que la dimension des comportements proactifs initiés par le nouvel employé ne fera pas partie intégrante du modèle, pour les raisons évoquées précédemment dans ce chapitre. Les agents présentés sont ceux ayant été

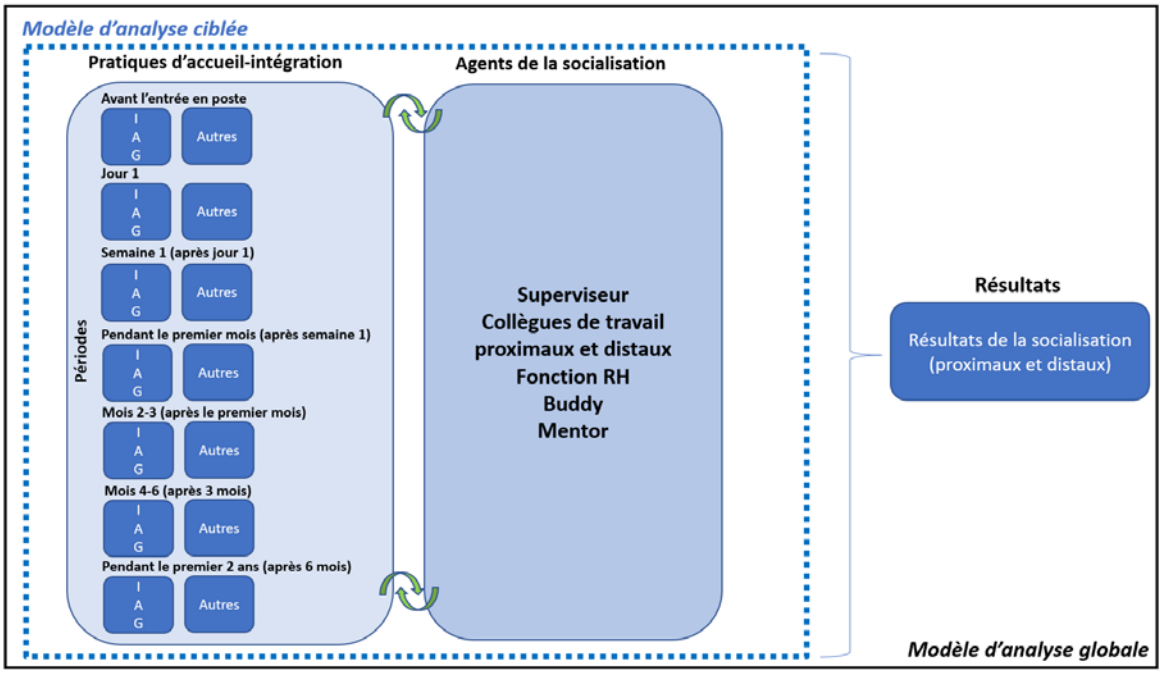
relevés dans la littérature existante, certains ayant déjà fait office de plus amples analyses tels que le superviseur (ex.Saks et Gruman, 2012) et d'autres ayant été délaissés par la science, mais suscitant un intérêt grandissant dans le monde organisationnel, tels que le *buddy* (ex. Klinghoffer, Young et Haspas, 2019). Le but est de comprendre quelles pratiques d'intégration sont mises en place par ces différents agents, la manière dont elles sont déployées par ceux-ci, l'influence des différents contextes créés par ces différents agents, bref d'explorer plus loin que la simple présence ou absence de ces différents agents. Autrement dit, une fois la pratique d'intégration identifiée, l'objectif est de comprendre comment les différents agents articulent ces pratiques ou comment ils devraient les articuler selon la perspective des employés nouvellement embauchés et celle des consultants qui embauchent de manière à faciliter la socialisation de nouveaux employés. Il est possible que les acteurs présentés dans le modèle conceptuel soient amenés à changer en fonction des résultats qui seront relevés grâce à cette étude.

2.2.6.3 Les résultats

La troisième catégorie du modèle porte sur les **résultats proximaux et distaux** de la socialisation, catégorie ayant largement été explorée dans la littérature scientifique (ex. Ellis, Bauer et Erdogan, 2015) et utilisée dans la littérature professionnelle (ex. Carucci, 2018) pour justifier de plus en plus l'importance d'investir dans la mise en place d'un bon processus d'intégration. Toutefois, tel qu'il fut présenté à maintes reprises dans la revue de littérature et présenté dans les limites des études existantes portant sur les pratiques d'intégration en lien avec la socialisation des nouveaux employés, les limites de la littérature existante qui restent à couvrir ne portent pas sur les résultats de la socialisation, ceux-ci étant connus, mais bien sur la manière d'en arriver à ces résultats. Autrement dit, les pratiques spécifiques qui favorisent ou non l'émergence des résultats proximaux et distaux de la socialisation sont encore peu explorées, tout comme le rôle des acteurs impliqués dans le processus d'intégration des nouveaux employés au regard de ces mêmes résultats. De ce fait, le modèle conceptuel à l'étude ne pouvait ignorer les résultats de la socialisation comme ceux-ci jouent un rôle important dans la compréhension de la problématique à l'étude en les incorporant ainsi dans le « **modèle d'analyse globale** ». Toutefois, pour les raisons qui viennent d'être mentionnées, les catégories des pratiques d'intégration et des acteurs de la socialisation seront celles principalement ciblées afin de

répondre à la question de recherche d'où leur catégorisation sous l'appellation « **modèle d'analyse ciblée** ».

Figure 2.2 Le modèle conceptuel



En somme, la question de recherche étant à la fois de nature descriptive et relationnelle, ce modèle permet d'examiner les stratégies de preuves visées par ces deux composantes. D'une part, la question de recherche est de nature descriptive, comme elle tente notamment de dépeindre l'état d'une situation grâce à de multiples cas qui seront recensés auprès des différentes parties prenantes, afin d'enclencher un processus déductif (Gauthier et Bourgeois, 2016 : 163-164). D'autre part, la question de recherche vise également une portée comparative faisant d'elle une question de type relationnelle. En effet, la structure de recherche visée par cette question nécessite la comparaison de diverses situations où l'observation de plusieurs cas permettra de relever à la fois ressemblances et différences pour ensuite être comparés avec la théorie (Gauthier et Bourgeois, 2016 : 172).

CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE

Ce troisième chapitre vise à exposer et justifier les choix méthodologiques ayant guidé la présente recherche afin d'assoir leur pertinence au regard des singularités de celle-ci. En effet, tel que l'explique Benelli (2011 : 40): « cette partie fournit au lectorat les éléments à même de rendre intelligible les résultats produits et de montrer leur pertinence. (…) Il s'agit en effet de construire un texte qui donne une cohérence à une démarche complexe et qui peut sembler peu systématique à première vue. Cette tâche est d'autant plus ardue que le propre du travail scientifique est d'être fait de tâtonnements, d'incertitudes, de doutes et d'erreurs ».

Le présent chapitre se déploie en six sections, chacune teintée par les paramètres d'éthique et de confidentialité auxquels la chercheuse a souscrit. La première section vise à exhiber le contexte de recherche unique dans lequel s'inscrit cette étude. La seconde section cherche à justifier le choix du devis de recherche ainsi que celui de la stratégie de collecte de données. La troisième section explore le portrait des répondants ainsi que les paramètres relatifs au terrain de recherche. La quatrième section tente d'expliquer la nature des outils ayant mené à la collecte de données. La cinquième section explore le déroulement détaillé de la collecte de données. Finalement, la sixième section permet de faire état de la stratégie ayant permis de conduire l'analyse des données.

3.1 Contexte de recherche

Le contexte initial menant à cette recherche fut issu d'une problématique organisationnelle retrouvée au sein d'une firme de consultation dans laquelle plusieurs employés se plaignaient relativement aux difficultés engendrées par le processus d'intégration des nouveaux employés; plus spécifiquement, ils faisaient état d'un processus incomplet, décousu, voire quasi inexistant. En effet, le manque d'attention porté par l'organisation et ses membres à l'égard de l'intégration eut notamment pour conséquences, une démobilisation rapide des consultants nouvellement embauchés et une main-d'œuvre peu productive. Dans plusieurs cas, les nouvelles recrues étaient laissées aux prises avec un processus les limitant dans leur capacité à créer leur réseau, à comprendre le fonctionnement organisationnel ou encore à maitriser les tâches clés liées à leur propre rôle.

Cette problématique organisationnelle fut un élément déclencheur à la conception de la problématique de recherche universitaire ayant été identifiée pour cette étude. Allant à l'encontre d'une recherche organisationnelle visant plutôt strictement: « la résolution d'un problème particulier dans une organisation donnée », il fut convenu d'entreprendre une recherche scientifique visant à contribuer au cursus de connaissances sur un sujet s'avérant généralisable à diverses situations similaires (Gauthier et Bourgeois, 2016 : 631).

Suite à une revue de littérature initiale, il fut également identifié que la littérature scientifique relative aux pratiques d'intégration en lien avec la socialisation organisationnelle s'avérait être un sujet rejoignant de très près les connaissances produites par les sciences de la gestion et la réalité terrain, permettant ainsi de rallier ces deux entités souvent critiquées comme manquant de compatibilité (Perez, 2008).

3.2 Méthodes de collecte des données

Afin de répondre aux objectifs de cette recherche et considérant le contexte de celle-ci, il fut déterminé que le devis qualitatif serait le plus approprié et que les entrevues semi-dirigées guideraient la collecte des données. De manière plus ciblée, l'analyse qualitative, et plus particulièrement les entrevues semi-dirigées, laissent place à une compréhension approfondie de phénomènes qui sont propres aux participants, à leur contexte, à leurs expériences, à leur histoire, bref à leur réalité (Ritchie *et al.*, 2013 : 4). La question adressée par cette étude étant à la fois de nature descriptive et relationnelle, la recherche qualitative semble appropriée comme elle permet de non seulement décrire les phénomènes, mais également d'en obtenir des explications significatives laissant place au sens donné par les participants (Kohn et Christiaens, 2014). Directement reliée, l'entrevue semi-dirigée permet donc de comprendre de manière très détaillée comment les tensions qui régissent la vie d'un individu impactent la manière dont celui-ci relate son expérience, ce qui vient grandement enrichir la compréhension des phénomènes à l'étude et permet de se pencher sur les objectifs ciblés par celle-ci (Gauthier et Bourgeois, 2016 : 343).

Dans le même ordre d'idées, tel qu'avancé par Gauthier et Bourgeois (2016 : 343), l'entrevue semi-structurée rend: « explicite l'univers de l'autre ». L'interaction directe entre le chercheur et le participant font en sorte que ce dernier est en mesure de décrire de façon détaillée sa réalité dans un contexte lui donnant la chance de s'exprimer plutôt que

d'être confiné dans des balises plus restreintes, telles que celles retrouvées dans les méthodes de collecte de données quantitatives (Kohn et Christiaens, 2014). À cet effet, l'entrevue semi-structurée guide le participant à travers une certaine structure sans toutefois lui laisser une pleine latitude telle que retrouvée à l'occasion de collectes de données par entrevues en profondeur, méthode qui se serait avérée plus appropriée dans le cas d'une recherche exploratoire (Dépelteau, 2003).

Subséquemment, en plus d'accorder un accès direct à l'expérience vécue par les participants, produisant ainsi des descriptions riches en détails, l'entrevue semi-dirigée permet de moduler le guide d'entrevue préétabli en fonction des propos rapportés par les participants. Cet élément laisse place à la compréhension en profondeur des éléments perçus comme étant les plus importants par les participants, ce qui s'avère déterminant dans la collecte de données au regard de la question adressée par cette recherche (Kohn et Christiaens, 2014).

Finalement, la question adressée par l'étude cherche notamment à confronter le point de vue de différentes sources de données, soit ceux des consultants impliqués dans le processus de socialisation et ceux des nouveaux employés. Dans ce contexte, le devis qualitatif semble approprié comme il permet de faire de la triangulation des données, c'est-à-dire d'analyser et de mettre en comparaison les différentes sources de données afin d'en cerner les similitudes et les divergences (Kohn et Christiaens, 2014).

3.3 Portrait des répondants

Afin de réaliser cette étude, deux groupes distincts furent sélectionnés de manière à être en mesure d'obtenir différentes perspectives au regard des objectifs de la recherche. Ces deux groupes, soit les consultants impliqués dans le processus de socialisation des nouveaux employés et les consultants nouvellement embauchés furent sélectionnés en fonction de critères identifiés dans la revue de littérature. En effet, celle-ci a révélé que les agents de la socialisation, ainsi que le nouvel employé, ont un rôle tout aussi important à jouer dans le processus d'intégration afin de faciliter la socialisation de ce dernier (Ellis, Bauer et Erdogan, 2015). De ce fait, il importait d'interroger des participants de ces deux groupes de manière à comprendre d'une part, la perspective des consultants impliqués dans le processus qui mettent en œuvre le plan dicté par l'organisation et d'autre part, les

consultants nouvellement embauchés qui reçoivent et vivent, par l'entremise de ces différents agents, le processus d'intégration. Il s'avère également nécessaire de mentionner que la définition du groupe de participants choisi pour cette étude comme faisant référence aux « consultants impliqués dans le processus de socialisation des nouveaux employés » englobe des individus ayant formellement été attitrés, par l'organisation, à une tâche ou à un rôle déterminant dans le processus d'intégration du nouvel employé et non des consultants ayant choisi volontairement de s'impliquer dans ce processus.

L'échantillon, pour ces deux groupes, fut sélectionné de manière non aléatoire. Par souci de commodité, de disponibilité et afin d'obtenir un bassin de population présentant une variété de caractéristiques influentes (ex. niveau de séniorité, expériences antérieures, sexe, localisation géographique, répercussions de l'expérience d'intégration), il fut convenu de sélectionner les participants de la sorte. En effet, en ce qui concerne les consultants impliqués dans le processus de socialisation des nouveaux employés, ceux retenus devaient avoir occupé leur rôle dans l'organisation depuis au moins deux ans et à l'inverse, les consultants nouvellement embauchés ne devaient pas avoir intégré l'organisation depuis plus de deux ans. Ces paramètres furent sélectionnés faisant référence à une étude de Klein, Polin et Sutton (2015) révélant qu'un nouvel employé ou un individu ayant changé de poste peut mettre jusqu'à deux ans avant d'être pleinement socialisé. Dans le même ordre d'idées, il importait également d'identifier des participants œuvrant à différents niveaux hiérarchiques dans l'organisation, le processus d'intégration pouvant grandement différer en fonction du niveau de séniorité de l'employé (Klein et Heuser, 2008). De ce fait, pour l'ensemble de la population à l'étude, des consultants de niveau très junior à des niveaux très séniors furent interrogés.

Par ailleurs, l'intégration pouvant avoir un impact à très court terme sur l'engagement, l'attitude au travail et la performance (ex. Bauer, 2010), il semblait nécessaire d'avoir la perspective de consultants pour qui le processus d'intégration avait semblé être une expérience positive et d'autres pour qui celui-ci avait plutôt semblé mener à des conséquences plus négatives. Par exemple, il s'avérait intéressant de pouvoir interroger des consultants nouvellement embauchés ayant rapidement quitté l'organisation.

Un total de 6 consultants impliqués dans le processus de socialisation des nouveaux employés et de 8 consultants nouvellement embauchés furent interrogés dans différents bureaux régionaux de la firme de consultation se présentant comme une multinationale offrant des services visant à accompagner les organisations sur diverses dimensions du cycle de vie de l'employé. Œuvrant sous une structure matricielle complexe, il semblait nécessaire de viser différents bureaux régionaux de l'organisation en Amérique du Nord, ceux-ci étant tous chapeautés par le même corps managérial. De ce fait, les participants interrogés dans l'un ou l'autre des groupes furent issus de la même firme, mais localisés dans différents bureaux régionaux, soit à Montréal, Toronto, Calgary, Boston et New York. La population à l'étude fut donc représentée par des hommes dans une proportion de 66,6% pour le premier groupe, soit les consultants impliqués dans le processus de socialisation et dans une proportion de 37,5% pour le second, soit les consultants nouvellement embauchés.

Globalement, il est à noter que bien que les participants aient été ciblés de manière à correspondre à la variété de caractéristiques ayant été mentionnées tout au long de cette sous-section, chacun des individus ayant consenti à prendre part à cette étude y ont participé de façon libre et éclairée. Il est également à considérer que les consultants retenus aux fins de cette étude présentaient effectivement les caractéristiques désirées, tous les participants contactés ayant répondu positivement à l'appel.

3.4 Outils de collecte de données

Afin de guider les entrevues semi-dirigées, différents guides d'entrevue furent conçus de manière à pouvoir étudier les perspectives distinctes des deux groupes à l'étude. Un total de quatre guides différents furent conçus, deux pour les consultants impliqués dans le processus de socialisation, soit un en anglais et un en français, et le même principe fut appliqué pour les guides utilisés auprès des consultants nouvellement embauchés (voir les Annexes). Le principe de l'entonnoir fut utilisé de sorte que la discussion auprès des participants fut entamée avec des questions d'ordre général, pour finalement être peaufinée par des questions de nature plus spécifique. Il importe de mentionner que les participants ne s'identifiaient pas par leur nom, de manière à être en mesure de réduire certains biais lors de l'analyse, mais ils s'identifiaient plutôt par le rôle qu'ils occupaient dans

l'organisation, leur localisation et leur nombre d'années d'ancienneté. Afin de valider le niveau de compréhension, la qualité et la justesse des questions, les guides d'entrevue, avant d'être utilisés, furent validés par un consultant nouvellement embauché et un consultant impliqué dans le processus de socialisation, tous deux étant bilingues et ne participant pas à l'étude. Ces consultants ont notamment permis de confirmer que le jargon utilisé ne portait pas atteinte à une compréhension juste des éléments présentés, d'aider à améliorer la structure de quelques questions, permettant ainsi d'identifier l'information et/ou le niveau de profondeur désirée, ou encore de vérifier quelques éléments techniques tels que l'orthographe.

La conception de ces guides fut grandement influencée par les principales dimensions relevées à travers la revue de littérature relativement aux pratiques d'intégration et la socialisation. En effet, en ce qui concerne les pratiques spécifiques d'intégration, la chercheuse s'est assurée de minimalement introduire des questions supportant l'identification des pratiques permettant d'Informer, d'Accueillir et de Guider les nouveaux employés, rappelant ainsi le modèle de catégorisation IAG « *IWG* » de Klein et Heuser (2008). De plus, le document fut conçu afin de pouvoir comprendre de manière directe comme indirecte le rôle des différents acteurs dans le processus de socialisation. Faisant référence à l'approche par apprentissages de Chao *et al.* (1994), révisée par Klein et Heuser (2008), plusieurs questions ont également été conçues afin d'explorer le contenu appris par les nouveaux employés, plus spécifiquement à l'égard des agents et des pratiques d'intégration ayant permis ces apprentissages. Subséquemment, des considérations temporelles et contextuelles propres aux différents résultats proximaux et distaux de la socialisation furent adressées à travers plusieurs des questions.

Ce ne sont ici que quelques exemples issus des principales dimensions utilisées dans la conception des guides d'entrevue. Toutefois, il importe de rappeler que la nature du devis qualitatif semi-dirigé a fait en sorte que chacune des entrevues, bien qu'adressant de façon similaire les grandes dimensions évoquées ci-haut, ont chacune présenté quelques différences dans la manière dont ces dimensions ont plus ou moins été approfondies.

3.5 Déroulement de la collecte de données

Suite à la réception des approbations du Comité d'éthique à la recherche de HEC Montréal, les consultants impliqués dans le processus de socialisation et les consultants nouvellement embauchés ont été contactés afin de participer à cette étude. Le message envoyé par courriel présentait brièvement le but et le contexte de la recherche ainsi que les étapes futures pour ceux désirant poursuivre la démarche. Des 14 participants contactés, tous ont répondu positivement à l'appel. Suite à la réception des acceptations, un second courriel fut envoyé individuellement, à chacun, afin de déterminer l'heure et l'emplacement où l'entrevue semi-dirigée allait être conduite. Dans ce courriel figuraient également les modalités liées à la protection de la confidentialité, un aperçu du guide d'entrevue et ses principales thématiques ainsi que plus amples informations au regard de la recherche.

Les participants se trouvant dans des localisations diverses, certaines entrevues semi-dirigées furent conduites en face à face (n:6), alors que d'autres l'ont été sous la forme de vidéoconférences (n:8). Dans l'un ou l'autre des cas, les entrevues semi-dirigées se déroulaient dans une salle à portes closes et isolées des collègues de travail des participants, de manière à ce que leur anonymat soit préservé. Avant chaque entrevue, la feuille de consentement éthique était signée ou le consentement était demandé oralement pour les consultants interrogés par vidéoconférence, ceux-ci faisant parvenir à la chercheuse une copie virtuelle de la feuille signée suite à l'entrevue.

Chacun des participants ayant été informés et ayant accepté cette modalité fut enregistré afin que la chercheuse puisse être en mesure, par la suite, de produire des verbatims. Les entrevues ayant eu lieu du mois de juillet 2019 au mois d'août 2019 se sont échelonnées de 30 minutes (durée minimale) à 60 minutes (durée maximale).

3.6 Outil d'analyse des données

Dans un premier temps, l'analyse des données fut réalisée grâce une retranscription des verbatims, méthode largement éprouvée afin de refléter des objectifs et des définitions théoriques au regard des devis d'analyse qualitative (Davidson, 2009). En effet, la manière dont les entrevues sont retranscrites impacte grandement la nature souhaitée de l'analyse (Davidson, 2009). Tel que Bucholtz (2000) l'expose, il est possible de considérer la pratique de transcription sur un continuum allant à deux extrêmes, soit la transcription

naturalisée et la transcription dénaturalisée. La transcription naturalisée donne primauté aux caractéristiques écrites du discours qui ne se produisent pas réellement dans le discours parlé. Autrement dit, on cherche à donner une signification à certains éléments particuliers en retranscrivant, par exemple, des pauses, des points, des bégaiements, etc. (Davidson, 2009). À l'inverse, la retranscription dénaturée ne conserve que les éléments entendus dans le discours oral (Davidson, 2009). En somme, ces deux approches sont considérées comme : « correspondant à certains points de vue sur la représentation de la langue » (Davidson, 2009; Oliver, Serovich et Mason, 2005 : 1274, traduction libre). Autrement dit, il convient ultimement au chercheur de se positionner sur le continuum de la transcription au regard des objectifs ciblés par sa recherche (Davidson, 2009). De ce fait, il fut déterminé, aux fins des objectifs ciblés par la présente recherche, d'opter pour un style de transcription plus naturalisée que dénaturalisée où tous les verbatims furent retranscrits dans leur intégralité en format écrit *Word*.

Dans un second temps, grâce aux verbatims, un premier exercice d'analyse thématique ou également appelé codification initiale fut entamé de manière à transposer, tel que mentionné par Paillé et Mucchielli (2008 : 162): « un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de la recherche (problématique) ». En effet, pour chacun des verbatims, tous les thèmes pertinents et en lien avec les objectifs ciblés de la recherche furent relevés, permettant ainsi de cibler les thèmes récurrents et les regroupements, bref d'évaluer l'importance de certains thèmes au sein de l'amalgame retenu, suite à plusieurs relectures des verbatims dans leur entièreté (Paillé et Mucchielli, 2008 : 162). La démarche de thématisation fut adressée sous la forme d'une démarche ininterrompue d'attribution de thèmes où ceux-ci furent identifiés au fur et à mesure de la lecture des verbatims (Paillé et Mucchielli, 2008 : 166). Par la suite, cette thématisation initiale permit de regrouper, d'attribuer un ordre d'importance parmi les thèmes les plus pertinents et d'avoir un meilleur aperçu des thèmes similaires et/ou divergents d'une entrevue à l'autre (Paillé et Mucchielli, 2008 : 166).

Dans un troisième temps, une fois les grands thèmes relevés d'une part pour les entrevues effectuées auprès des consultants impliqués dans le processus de socialisation des nouveaux employés et d'autre part auprès des consultants nouvellement embauchés, les

verbatims furent divisés en unités de signification, ces unités représentant une phrase ou un ensemble de phrases liées à un même thème (Paillé et Mucchielli, 2008 : 169). C'est donc sous la forme de tableaux que les unités de signification, pour chacun des verbatims, furent associées à un ou plusieurs des thèmes identifiés. Il importe de mentionner que l'identification des thèmes fut grandement facilitée grâce à la structure de l'entrevue semi-structurée ayant été guidée par les éléments abordés dans le guide d'entrevue.

Dans un quatrième temps, de ces grands thèmes, furent dégagées les pratiques d'intégration ayant été identifiées par les participants comme les plus influentes au regard de leur socialisation et du processus d'intégration. Suite à l'identification des principales pratiques d'intégration relevées, plusieurs thèmes furent fusionnés de manière à englober les éléments propres à une même pratique, certains furent subdivisés de manière à ne présenter qu'une seule pratique importante, alors que plusieurs furent préservés sous leur forme initiale, évoquant déjà une pratique à part entière. Le but de cet exercice fut de créer une synthèse thématique complète (Paillé et Mucchielli, 2008 : 182). Les unités de signification élaborées à l'étape précédente furent préservées de sorte que les extraits de verbatims les plus éloquents pour chacun des nouveaux thèmes, soit les pratiques d'intégration, ont pu être conservés. Cette étape a notamment permis de relever, pour chacune des pratiques retenues, les conditions de mise en œuvre impactant favorablement et défavorablement la socialisation des consultants nouvellement embauchés, et ce, à l'égard des différents agents de socialisation invoqués. De cette sélection, basée à la fois sur les témoignages des participants et sur la littérature existante, il fut possible d'identifier différentes périodes temporelles à travers lesquelles les différentes pratiques retenues se déroulaient, ce qui a largement permis de guider la structure de présentation du chapitre portant sur l'analyse des résultats.

CHAPITRE 4 : LES RÉSULTATS

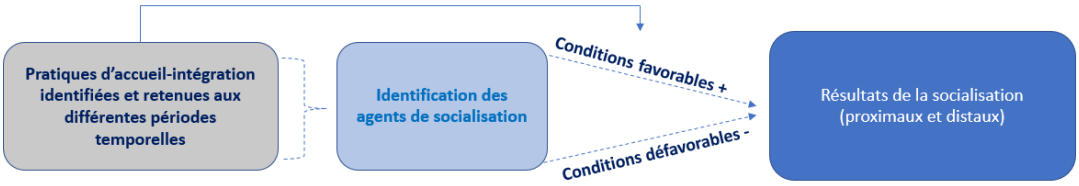
Le présent chapitre a pour intention de mettre en lumière les principaux résultats relevés grâce aux entrevues semi-dirigées ayant été effectuées auprès des consultants impliqués dans le processus de socialisation et des consultants nouvellement embauchés. L'analyse sera conduite de manière à explorer les objectifs ciblés par cette recherche. Autrement dit, les principales pratiques d'intégration identifiées à différents moments du processus de socialisation seront mises en lumière. Il sera d'ailleurs possible de comprendre quels acteurs les mettent en pratique et l'impact de ceux-ci sur la socialisation des nouveaux employés, en fonction de différents facteurs influents, permettant ainsi d'identifier qui sont les agents de la socialisation les plus importants et dans quels contextes. Dans plusieurs cas, les différentes dimensions de contenu ayant été apprises grâce à certaines pratiques d'intégration spécifiques seront relevées.

Il est à noter qu'à travers les différentes étapes de création de cette recherche, le but premier n'a jamais consisté à être en mesure d'attribuer une valeur quantifiable aux résultats identifiés. Autrement dit, les guides d'entrevues et la façon dont les entrevues ont été conduites ont plutôt cherché à mettre en lumière les expériences vécues par les différents acteurs tout en comprenant les dynamiques et les facteurs situationnels influençant la manière dont ces expériences furent reçues et vécues par les différents participants. Cependant, bien que le but premier de l'analyse des résultats n'ait pas été de quantifier la répétitivité des résultats, en l'occurrence, d'accorder une valeur numérique aux thèmes/aux pratiques ayant été le plus souvent évoqués, certains éléments ont naturellement émergé comme étant plus prédominants dans l'analyse que d'autres, cette caractéristique ayant donc été soulevée à plusieurs reprises dans la formulation des résultats d'analyse lorsque distinctive.

La figure 4.1 ci-dessous illustre de façon plus précise la façon dont la présentation des résultats sera exposée. De manière générale, chacune *des pratiques d'intégration identifiées et retenues*, aux différentes périodes temporelles, fera office de titre de section. À travers les divers témoignages en provenance des deux groupes de participants, *les différents agents de socialisation* qui mettent en œuvre ces pratiques et la façon dont ils procèdent seront relevées de manière à identifier les conditions de mise en œuvre des

pratiques d'intégration impactant favorablement et/ou défavorablement la socialisation des nouveaux employés. Il se peut également que les *conditions de mise en œuvre* de certaines pratiques aient été identifiées sans pour autant que l'intervention de quelconques agents n'ait été relevée, ce qui explique la flèche menant directement *des pratiques d'intégration* aux *conditions de mise en œuvre*. Comprendre en profondeur *les conditions de mise en œuvre* impactant favorablement ou défavorablement la socialisation des nouveaux employés permettra, par le fait même, d'illustrer de manière détaillée, par exemple, qui sont les acteurs les plus influents au regard des différentes pratiques, bref de répondre aux objectifs ciblés par la présente recherche.

Figure 4.1 Méthode de présentation des résultats



Note: Les extraits de verbatims provenant des consultants nouvellement embauchés seront identifiés par l'entremise de l'abréviation (CN) et ceux provenant des consultants impliqués dans le processus de socialisation, par l'abréviation (CS).

4.1 Principales pratiques d'intégration soulevées pendant le processus de sélection

Pour plus de la majorité des consultants nouvellement embauchés, le processus d'intégration a débuté à l'occasion des entrevues de sélection où ceux-ci ont été en mesure de rencontrer la grande majorité de leur équipe. Pour tous les consultants ayant rapporté cette pratique d'intégration, des effets positifs ont été constatés à commencer par la création de leur réseau social interne avant même leur première journée en poste.

4.1.1 Participation de l'équipe directe du nouvel employé potentiel au processus de sélection

Tel que présenté dans cet extrait, la nouvelle recrue a grandement apprécié avoir eu la chance de rencontrer la majorité des membres de son équipe avant son entrée dans l'organisation, lui donnant l'impression, à l'occasion de sa première journée en poste, de se sentir en terrain connu.

> ''So, I met almost my entire team during the interviewing process. Our team was like, at the time, 10 or 12 people and I think I met with 7-8 of them which I felt was great. Like I loved walking in knowing many of my colleagues already.'' (CN :3)

Dans le même ordre d'idée, un autre consultant nouvellement embauché a rapporté avoir eu l'impression d'être plus facilement accepté par ses collègues une fois en organisation, ceux-ci ayant activement participé à son processus de sélection et ayant contribué au choix de sa candidature. Il a également spécifié que ces éléments ont fait en sorte que les membres de l'équipe étaient à l'affût de son arrivée et avaient déjà appris à mieux le connaître permettant ainsi, à son avis, une plus grande ouverture de leur part dès son arrivée en poste.

> « Mon processus d'entrevue a été d'abord avec les consultants séniors, 3 consultants séniors [...] et par la suite avec des consultants intermédiaires, [...], si je ne m'abuse et après ça, ça été J et J qui sont plus analystes. J'ai eu tout le monde. Donc je pense que ça [...] a eu un impact aussi sur tout le reste dans le sens où toutes ces personnes m'avaient rencontré. Ils ont tous eu leur mot à dire sur le fait de m'embaucher, puisque ça été discuté ouvertement avec l'équipe, raison pour laquelle j'ai été accueilli plus facilement. Je pense que l'implication qu'ils ont eue dans le cadre de mon embauche a fait que c'était plus facile au niveau de mon intégration. Personne n'était surpris, ils avaient tous vu ma tête une fois, ils savaient que je venais, donc je pense que si ça avait été moins ouvert peut-être que ça aurait été différent. » (CN :1)

> « Avec la hiérarchie, j'avais la vision et j'ai eu des questions complètement différentes par chacun et j'ai été amené à poser des questions différentes aussi à chacun. » (CN :1)

De plus, dans le témoignage présenté ci-dessous d'un consultant nouvellement embauché, rencontrer les membres de son équipe à l'occasion du processus d'entrevue lui a permis, en plus de comprendre la perspective de ses collègues à différents niveaux hiérarchiques et de mieux cerner leur rôle, de se sentir réellement désiré, les consultants déjà dans l'organisation étant tous très occupés, mais ayant pris le temps de le rencontrer, se démarquant ainsi de compétiteurs l'ayant également approché.

> « Dans mon processus de recrutement, dans les entrevues comme avant d'être engagé, ça l'a comme super bien été, moi j'ai trouvé ça exceptionnel. Du fait que j'avais un compétiteur qui voulait m'engager pis dans le fond, c'est [l'organisation] qui est venue et m'a demandé hey, ça t'intéresses-tu? On a un poste similaire. J'étais parti en F[ville], donc toutes mes entrevues se sont faites par Skype. [...] Tsé comme ça me faisait sentir qu'ils voulaient que je vienne les rejoindre. Tsé j'avais des réunions qui étaient genre 6-7 autour de la table. Tu les vois ici qui sont tous super occupés ou qu'ils sont de la maison. Faque c'est le fun et ils voulaient vraiment que je comprenne ce qu'ils faisaient pis d'entendre la perspective plus des jeunes, plus des séniors, faque c'est ça qui a fait la différence honnêtement, de rencontrer le monde beaucoup comme ça. » (CN :6)

Dans la même veine, certains consultants impliqués dans le processus de socialisation des nouveaux employés ont également réitéré l'importance d'entamer ce processus avant la première journée en organisation. Tel que mentionné dans l'extrait ci-dessous, le consultant a expliqué que pour lui, même si aucun poste n'est ouvert, le processus d'intégration débute dès la phase de *sourcing* réitérant l'importance de préserver l'intérêt du candidat envers l'organisation. Il a par ailleurs souligné qu'il n'embauchait aucun candidat avant que l'équipe n'ait pu le rencontrer, d'une part pour que le candidat potentiel puisse évaluer ses affinités avec l'organisation et d'autre part, pour que ses futurs collègues puissent en faire de même avec lui. L'extrait ci-dessous permet notamment de constater que parmi les collègues que le consultant impliqué dans le processus de socialisation tient à faire rencontrer au candidat potentiel, les consultants ne sont pas les seuls individus impliqués, l'opinion de l'adjointe administrative étant également recherchée.

> « Ce travail-là de sourcing, c'est de garder les personnes intéressées, développer la relation avec eux, le moindrement qu'il y a une traction et qu'ils deviennent plus intéressés, j'ouvre. Rencontre dont Y, rencontre dont L, rencontre donc S, rencontre notre leader du bureau de M[ville] et ce ne sont que des conversations et j'ai pas de postes encore ouverts des fois, des fois oui, des fois non. » (CS :2)

> « La raison pour laquelle je t'explique tout ça, c'est que ça l'a complètement fait partie de son onboarding. Je n'embauche personne ici, personne, qui n'a pas été rencontré par l'équipe incluant [l'adjointe administrative]. Et des deux côtés, parce que la personne qui rentre à nous passe en entrevue aussi. Il faut qu'elle dise j'ai-tu vraiment envie de travailler avec cette équipe-là? C'est des deux côtés que ça se passe et ça ne garantit pas tout, mais ça aide. » (CS :2)

4.2 Principales pratiques d'intégration soulevées après la signature de l'offre d'emploi (avant le premier jour en organisation)

Plusieurs jours, voire quelques semaines, peuvent s'écouler entre le moment où les nouvelles recrues signent leur offre d'emploi et entrent officiellement en poste. Cependant, cela n'empêche pas que de multiples pratiques d'intégration impactant la socialisation des nouveaux employés aient été relevées auprès des deux groupes de participants.

4.2.1 Mise en place d'un horaire pour les premiers jours ou les premières semaines en poste du nouvel employé

La période s'échelonnant entre la signature de l'offre et l'entrée en fonction d'un nouvel employé a été soulevée comme permettant à son équipe directe et son supérieur immédiat de planifier quelques activités au regard de l'intégration. À commencer plus particulièrement, par la mise en place d'un horaire pour celui-ci s'échelonnant sur quelques jours ou encore quelques semaines. En effet, le fait d'avoir un horaire planifié a semblé être un facteur influençant grandement le processus de socialisation des nouveaux employés, ce qui a été mis de l'avant par la majorité des consultants nouvellement embauchés.

Plus spécifiquement, plusieurs nouvelles recrues ont mentionné le fait d'avoir un agenda où des rencontres avaient été planifiées avec différents membres de l'organisation comme étant un des aspects les plus satisfaisants et influents de leur processus d'intégration. À travers l'extrait ci-dessous, le consultant nouvellement embauché a notamment mentionné qu'avoir pu bénéficier d'un agenda planifié pour ses premiers jours en organisation lui est apparu comme un élément sécurisant, lui donnant l'impression que l'organisation l'avait pris en charge, cet horaire lui ayant également donné la chance d'initier des rencontres déterminantes dans la création de son réseau social interne, dimension qui sera plus largement explorée dans la section portant sur la *Rencontre des nouvelles recrues avec les membres organisationnels.*

> « Je te dirais, le plus satisfaisant, c'est d'arriver les premières journées avec un horaire. [...] Tsé à 11h tu rencontres cette personne-là. À 12h on a organisé un lunch, un 5@7 et tsé pendant quasiment une semaine. Ça c'était hot, [...] ça c'était le fun. Té comme ok, là on prend charge, bon après ça dans l'exécution c'était pas parfait comme je t'ai dit, mais ça dans l'exécution, je trouve que c'était vraiment une bonne idée que deux, peut-être même une semaine, t'as un horaire. J'avais même déjà les invitations dans mon calendrier. [...] l'aspect prise en charge pis organisation, etc. pour la première semaine, ça c'était le point fort je te dirais. » (CN :5)

Il importe de retenir par rapport à cet extrait que l'équipe du nouvel employé, comme elle a su planifier une certaine structure au regard du processus d'intégration avant son entrée en fonction, a permis au nouvel employé de voir son processus de socialisation positivement impacté dès ses premiers jours à l'emploi.

La planification d'un agenda ne s'est pas avérée être un avantage que pour les nouvelles recrues. Cet extrait provenant du témoignage d'un consultant impliqué dans le processus de socialisation permet de comprendre que planifier des rencontres et un partage des responsabilités entre différents membres de l'équipe directe du nouvel employé (ex. *buddy*, consultants, adjointe administrative, etc.) a été une façon pour lui de responsabiliser l'équipe, de mieux répartir la charge de travail liée à l'intégration, de faciliter la création du réseau social ainsi qu'un meilleur soutien pour les nouvelles recrues.

> « Là ce que j'essaie de faire, c'est d'impliquer tout le monde sur des projets différents [...] parce que moi je suis trop occupé pour être toujours là dans le day-to-day, faque je veux qu'ils se sentent supportés. F admettons, il est le onboarding *buddy* de N, faque tout admettons qu'est-ce qui est Excel technique que j'ai pas le temps de m'occuper, elle va aller le voir lui, pis j'essaye qu'il ait son réseau comme J pour les trucs plus compliqués. Tsé comme tout le monde dans l'équipe. [...], c'est une ou deux rencontres avec tout le monde dans l'équipe, c'est [l'adjointe administrative] qui book tout ça, il y a un lunch d'entrée, ça leur permet vraiment de parler à tout le monde dans l'équipe. » (CS :2)

Toutefois, certains témoignages ont permis de mettre en lumière que tous les supérieurs immédiats n'ont pas le réflexe de répartir les tâches liées à l'intégration entre différents membres de l'équipe directe des nouvelles recrues, ce qui devrait être une priorité étant donné le fait que les supérieurs immédiats, en plus d'exercer un rôle de gestionnaire, doivent d'abord et avant tout exercer leur rôle de consultant. Cet aspect révèle l'importance d'assurer une meilleure répartition des tâches et des responsabilités liées à l'intégration des

nouveaux employés, réalité du métier constatée à travers l'extrait ci-dessous et plusieurs autres provenant de consultants impliqués dans le processus de socialisation.

> « Ben là, quelque part, t'as un people manager, pis je pense, les people managers ont tendance à pas assez répartir le processus d'onboarding. Ils se fient, ‘’ah je vais m'en occuper’’. [...] J'ai une équipe de 20, j'ai ma job de consultant, j'ai ma job de vendeur [...]. On a tendance à pas lever la main, on a cette habitude-là, parce qu'on est consultant, on est project-based, je sais pas pourquoi on est comme ça en consultation. » (CS :3)

Cependant, tel qu'il a été constaté dans les derniers extraits, malgré que déléguer certaines tâches relatives à l'intégration puisse alléger le fardeau porté par certains gestionnaires, faciliter la création du réseau social pour les nouveaux employés ou encore donner l'impression aux nouvelles recrues que l'organisation est prête à les recevoir, il ne suffit pas simplement aux supérieurs immédiats de répartir ces tâches entre différents individus pour que le nouvel employé puisse en constater le maximum d'effets positifs au regard de sa socialisation. Il sera possible d'explorer plus en détail, à travers les prochaines sections, certaines conditions nécessaires, ayant été relevées par divers participants à l'étude, afin que le partage des responsabilités puisse avoir un impact positif, à plusieurs égards, sur la socialisation des consultants nouvellement embauchés.

4.2.2 Partage d'information et accompagnement du nouvel employé avant son entrée en fonction

Directement en lien avec la planification d'un horaire et d'une répartition des tâches avant l'entrée en fonction des nouveaux employés, plusieurs témoignages auprès de consultants nouvellement embauchés ont permis de constater les effets positifs de cette pratique. Cependant, un témoignage en particulier a servi à mettre de l'avant que la planification de certaines activités d'intégration a fait en sorte de pouvoir permettre un partage de nombreuses informations au nouvel employé afin qu'il puisse, quelques jours avant son entrée en fonction, être en mesure de se familiariser avec des éléments tels qu'un survol de son équipe, de ses responsabilités ou encore avoir un aperçu d'un agenda parsemé de rencontres déjà planifiées à l'occasion de ses premières semaines en poste.

> « Quelques jours avant de commencer, je te dirais deux jours avant de commencer, j'ai reçu une présentation PowerPoint de [l'adjointe administrative], qui avait été préparée par B et par [l'adjointe administrative] avant le processus d'onboarding avec le survol, [...] je pense qu'ils l'utilisent comme référence, je pense que c'est

> assez basic, mais c'est mieux que rien pis donc un survol du groupe, des membres de l'équipe, des responsabilités et aussi, ils avaient mis sur pied un agenda de rencontres avec les personnes clés, qu'ils considéraient clé du moins pour le rôle. » (CN :5)

De façon similaire, d'autres agents de socialisation, tels que les fonctions support de l'organisation ont su partager de l'information et accompagner les nouvelles recrues entre la signature de leur offre d'emploi et leur premier jour en fonction. En effet, quelques consultants nouvellement embauchés ont rapporté avoir pu bénéficier d'un accompagnement rapide suite à la signature de leur offre d'emploi où une ressource de l'organisation attitrée au recrutement leur a permis de mieux comprendre les démarches à suivre jusqu'à leur premier jour en organisation. Dans le témoignage présenté ci-dessous, le consultant nouvellement embauché a soulevé avoir eu accès à de nombreuses informations : ressources à contacter en cas de besoin, déroulement de sa première journée (ex. localisation, personne responsable, heure, etc.), suivi afin de compléter l'ensemble des informations administratives de base (éléments relatifs à la paie, documents obligatoires en ligne, etc.), ce qu'il a trouvé très efficace relativement au fait qu'il n'a pas eu à compléter ces éléments une fois arrivé en poste. Il a également soulevé avoir eu la possibilité d'être accompagné par une ressource issue d'un centre de service, afin de compléter sans tracas certains documents et certains processus administratifs, ce qui lui a semblé être un accompagnement très bénéfique.

> « Je te dirais, je vais le commencer quand on m'a appelé la première fois, disons j'ai signé l'offre et c'était un premier contact avec quelqu'un à V[ville] ou C[ville], un des deux qui m'a expliqué comment allait se passer ma première journée, à qui j'allais pouvoir me référer si jamais j'avais besoin de quoi que ce soit et où est-ce que je devais me rendre, à quelle heure, qui allait venir me chercher, donc vraiment tout expliqué, j'ai trouvé cela hyper clair et très direct, donc ça aiguille pour dire ma première journée, parce qu'entre le moment où j'ai signé mon offre, je commençais un mois et demi après. Il se passait un laps de temps assez grand qui pouvait rendre un peu inconfortable et je me suis dit bon à priori je sais comment ça va se dérouler. J'ai eu un suivi après pour compléter tout l'ensemble de mes informations de base. Tout ce qui est relatif à ma paie, les documents obligatoires en ligne, ce que j'ai trouvé hyper efficace dans le sens où j'avais pas à le compléter arrivé en emploi et là j'ai parlé à quelqu'un à M[ville] ou quelque chose comme ça qui voulait s'assurer que j'avais tout compris et qu'il n'y avait pas d'enjeux par rapport au remplissage de certains documents, que le processus en ligne fonctionnait bien et on m'expliquait vraiment à chaque étape : là tu vas devoir remplir ça [...] » (CN :1)

4.2.3 Informer l'équipe du consultant nouvellement embauché de son arrivée dans l'organisation

Dans cette même optique de planification de l'arrivée du nouvel employé, il a été constaté, suite à certaines entrevues, que le fait d'avoir informé l'équipe du consultant nouvellement embauché relativement à son entrée en fonction est apparu comme impactant positivement la socialisation de celui-ci. En effet, une nouvelle recrue a d'ailleurs rapporté comme un des éléments les plus satisfaisants de son processus d'intégration le fait que ses collègues de travail, dans le bureau régional où il œuvre, aient été informés, par l'entremise d'un courriel présentant brièvement son profil, de son arrivée. Le consultant a également stipulé que cela a permis de faciliter la création de son réseau social une fois dans l'organisation.

> " CN: I did like that I was introduced to the office. It was an office-wide email to just let everybody know who I was, what my educational background was [...]
>
> Chercheuse: So you had a nice welcome email that was sent to all the team?
>
> CN: Yeah. I liked that. That's what [my direct manager] sent out so people knew that I was there and that I was not just a random new person who nobody knew who I was. I did appreciate that and I know that at least in C[city], we did that for all the new hires and I definitely liked that. So then, I can go to introduce myself to people as well. So yeah, I guess that would be my answer to the most an least satisfactory part." (CN :4)

Pour un autre consultant nouvellement embauché, ayant par ailleurs été en mesure de rencontrer plusieurs membres de son équipe à l'occasion du processus de sélection, à son premier jour dans l'organisation, il a été en mesure de constater que depuis quelques semaines, il avait été inclus dans différentes listes de courriels, lui permettant ainsi de se sentir très rapidement impliqué dans l'équipe. Ce même consultant a en outre soutenu que malgré que toute son équipe n'ait pas été présente à l'occasion de sa première journée en organisation, il s'est tout de même senti accueilli de manière très naturelle auprès de gens qui étaient à l'affût son arrivée.

> « Et j'ouvre ma boîte courriel et je vois que j'ai déjà 50 courriels comme si je faisais partie un peu de l'équipe de travail depuis un certain temps. On avait déjà commencé à me transférer aux courriels ou aux mailings de groupe. » (CN :1)
>
> « J'ai quand même senti que tout le monde savait que je venais cette journée-là et j'ai été accueilli vraiment avec un sourire, c'était très naturel. Je n'ai pas senti que j'apparaissais dans une organisation et personne ne le savait tu vois. » (CN :1)

4.2.4 Préparation de l'équipement/du poste de travail du nouvel employé avant son entrée en poste

Subséquemment, il a été remarqué que plus de la majorité des consultants nouvellement embauchés ont pu avoir accès à un espace de travail et des équipements fonctionnels dès leur premier jour en poste, grâce à la préparation adéquate de différents acteurs, ce qui a semblé être une pratique grandement appréciée dans tous les cas. L'extrait ci-dessous permet de comprendre que le consultant, à sa première journée en organisation, a eu accès à un bureau lui étant décerné, des outils technologiques fonctionnels, bref l'équipement nécessaire pour qu'il puisse rapidement commencer à travailler, ce qu'il a trouvé très impressionnant.

> « C'est L qui est venu me chercher, mon manager direct et qui m'a présenté mon lieu de travail, moi je suis rentré aux anciens bureaux, donc j'avais un endroit où j'ai pu m'asseoir dans un bureau fermé. J'avais mon ordinateur, les autres outils et tout était installé, j'avais mes identifiants, j'avais vraiment un poste de travail pour moi et tous les équipements dont j'avais besoin. C'était franchement assez impressionnant. » (CN :1)

Dans ce second extrait, le consultant nouvellement embauché a permis de mettre en lumière un aspect très intéressant au regard des bienfaits de la planification avant l'entrée en poste d'un nouvel employé. En effet, quelques semaines avant son entrée en fonction, son supérieur immédiat s'est rendu à l'évidence qu'il n'était pas prêt à le recevoir. De ce fait, d'un commun accord, la date d'entrée en fonction du consultant a été reportée, ce qui a fait en sorte, qu'à son arrivée, tout l'équipement de travail et les ressources dont il avait besoin étaient bel et bien disponibles. Plusieurs autres extraits provenant de ce consultant ont également permis de constater que l'organisation était prête à le recevoir, plusieurs pratiques d'intégration ayant été mises en place de manière à faciliter son intégration pendant ses premières semaines en organisation. Autrement dit, avoir repoussé son entrée en fonction, afin de s'assurer de lui offrir une intégration plus complète, a semblé être une bonne stratégie.

> '' I think they were ready for my start date since, for example [my direct manager] and I had originally talked about me starting on the Monday, but few weeks before, I was going to start, she said I am going to push your start date forward to the Thursday, cause I don't think we will be ready. Which was totally fine with

> me and when I got there, I had a laptop, a work cellphone, there was meeting setup [...].'' (CN :4)

Toutefois, c'est au niveau des consultants impliqués dans le processus de socialisation qu'il a été identifié que bien que plusieurs d'entre eux considèrent que l'organisation est prête à accueillir les nouveaux employés au regard des outils de travail dont ils ont besoin, la complexité des mesures administratives relatives à l'arrivée en poste des nouveaux employés et le manque de soutien des fonctions support avant et après leur arrivée ont semblé rendre le processus assez pénible pour plusieurs consultants impliqués dans le processus de socialisation, faisant ultimement en sorte que l'expérience candidat n'ait pas été uniforme pour l'ensemble des nouvelles recrues à leur premier jour en organisation.

> « Une fois que le start date est ouvert, là je reçois un courriel genre deux semaines avant qui me dit: là tu as cet employé-là qui commence. En fait, je reçois 10 courriels qui ont tous de l'information cruciale faque il faut pas que j'en perde un foutu courriel, ça serait vraiment bon que ce soit 1 courriel ou à la limite quelqu'un en personne qui m'aide ou au téléphone. Faque là [...] je reçois plein de courriels [...] Après ça je reçois, je pense, IT ont leur processus, HR ont leur processus, faque je reçois un autre courriel de HR qui est comme : voici ce que tu dois faire. » (CS :5)

> « Pis faque ça, ça va jusqu'à tant qu'on te livre le laptop. Après c'est là où dans le fond, il y a plus personne qui fait absolument rien. » (CS :5)

> « L'autre fois, office services m'ont donné le laptop, je suis comme, qu'est-ce que tu veux que je fasse avec ça? Moi j'ai des appels back à back, je travaille 70 heures semaines, [...] Ils me disent ok on va aller mettre ça dans une case, mais là ils m'ont pas donné le code, faque je suis encore responsable. Comment ça il n'y a pas quelqu'un de office services? Pis ça il faisait dans le passé. » (CS :5)

À travers ces autres extraits, un consultant impliqué dans le processus de socialisation a témoigné que les outils de travail des nouveaux consultants devraient fonctionner dès leur premier jour en poste, mais qu'advenant le cas contraire, il importe que ceux-ci ne soient pas laissés à eux-mêmes ou aux dépens de ressources qui ne sont pas outillées à cet effet, ce qui arrive trop souvent, évoquant en effet le besoin d'un soutien beaucoup plus marqué par les fonctions support avant et après l'entrée en fonction des nouvelles recrues. Il a d'ailleurs constaté le besoin d'avoir des ressources physiquement sur place pour aider les nouveaux employés en cas de besoin, et ce, dès leur arrivée, ce qu'un système de requêtes informatiques ne permet pas de faire adéquatement. Il a également expliqué que de devoir jongler avec ces problématiques d'ordre très technique empiète sur sa capacité à réaliser

son travail de consultant, reconnaissant sa part de responsabilité dans le processus d'intégration, mais dénotant que des ressources existantes dans l'organisation sont présentes pour se pencher sur ce genre de difficultés ou du moins, devraient l'être en plus grand nombre.

> « Ce serait pas mauvais de forcer à avoir quelqu'un on-site parce que là, moi [...], je trouve ça vraiment stupide quand quelqu'un rentre, d'être obligé de lui dire, ben check envoie un ticket à telle affaire. Ça pas rapport, ça vraiment aucun bon sens. Quand tu arrives, tout est supposé marcher du premier coup, si c'est pas le cas, ça prend quelqu'un on-site, c'est pas à la personne d'envoyer un ticket. [...] J'ai pas le temps, j'ai pas le goût de faire ça et c'est pas normal. Faque ou soit c'est [l'adjointe administrative] qui se tape ça, mais ça devrait être plus du monde tsé en support qui s'occupe de ça. Pis si c'est IT, pis que mettons [l'adjointe administrative] a pas l'expertise, faudrait que ce soit [une ressource en charge des technologies de l'information] qui soit là. Si c'est pas assez, ben qu'ils engagent quelqu'un d'autre. C'est pas assez d'avoir une personne dans tout le bureau qui fait ça. » (CS :4)

> « Je trouve qu'il y a un gros manque côté IT. [...] Il faut qu'il y ait quelqu'un le matin qui attende le nouvel entrant avec le portable dans les mains. Tsé il faut que ce soit fait plus d'avance et mieux que ça. Ça nous est comme pitché, pis c'est pas à nous autres. Nous autres, notre job, c'est de faire la job. Il y a des business support que leur job, c'est de supporter ce que l'on fait. » (CS :4)

4.2.5 Prise de contact avec le nouvel employé afin de souligner son arrivée avant le jour 1

Tel qu'observé précédemment, les premiers contacts entre les membres organisationnels et les nouveaux employés se sont avérés marquants pour plusieurs d'entre eux, certains agents de la socialisation influençant déjà de part et d'autre le processus de socialisation des consultants nouvellement embauchés. Pour certains, les premiers contacts avec les membres de leur équipe, suite au processus d'entrevues, se sont déroulés via un appel téléphonique où différents agents ont contacté le nouvel employé avant son premier jour dans l'organisation. Pour un consultant nouvellement embauché, il a été identifié que l'appel avec son supérieur immédiat témoignant d'une excitation face à son arrivée est apparu comme un facteur influençant sa décision de joindre l'organisation, cet employé ayant également bénéficié d'un appel de son *buddy* cherchant, de son côté, à lui offrir un support plutôt technique.

> "It started before I joined. I think it probably started with the phone call where I accepted my offer. I remember that phone call was from my new manager and

> having the call with her and being able to sense her excitement was very much a part of my decisions to want to go there. So I would say that was the start of it.'' (CN :3)
>
> ''I also had like an onboarding buddy who reached out to me before I started to introduce himself. He was one of the people that wasn't in the interview, he reached out before I started to introduce himself, to let me know what I could expect on my first day.'' (CN :3)

Dans le même ordre d'idée, un consultant nouvellement embauché, ayant également eu la chance de commencer à tisser des liens avec des membres de son équipe entre la signature de son offre d'emploi et sa première journée officielle en organisation, a témoigné en quoi cela lui a permis de se sentir moins stressé une fois en organisation. En effet, ce consultant a été en mesure de rencontrer son équipe à l'occasion d'un évènement ne figurant pas dans un contexte de travail et de prendre connaissance de son espace de travail en faisant le tour du bureau et des individus présents avant sa première journée officielle en poste.

> « J'avais déjà rencontré les gens [...]. Pis je suis allé au souper de Noël, ils m'avaient invité et après ça, je suis venu pour visiter les nouveaux bureaux. La plupart de l'équipe était là. J'ai pu les rencontrer quelques fois avant de commencer, donc on a fait le tour des bureaux et là je connaissais, j'avais toute vu le monde de l'équipe. Faque déjà là, ça aidait quand même, un genre de stress qui retombait un petit peu. » (CN :6)

Un consultant impliqué dans le processus de socialisation, ayant apprécié cette mesure a d'ailleurs rapporté qu'une implication des nouveaux employés dans des événements de la sorte devrait se faire le plus rapidement possible, presque au moment de l'embauche et que cela devrait être considéré comme faisant partie intégrante du processus d'intégration.

> « Il devrait commencer [...], presque au moment de l'embauche, avec des contacts quotidiens. En fait, N est un bon exemple, on l'a embauché avant les fêtes, pis il est venu au party de Noël. Pour moi, ça, ça devrait faire partie du processus d'onboarding, ça génère des partys de Noël intéressants. En fait c'était le party d'équipe, pas le party du bureau, il était pas un employé encore, mais je pense que ça fait partie du processus de juste qu'on l'oublie pas. » (CS :3)

4.3 Principales pratiques d'intégration soulevées suite à l'arrivée en organisation (de la première journée aux premiers mois)

C'est sans surprise que la majorité des pratiques d'intégration, ayant été relevées auprès des participants, se déroulent dans les jours et les semaines suivant l'entrée en poste des consultants nouvellement embauchés. Si dans la littérature, une distinction parfois très

précise est effectuée, entre par exemple, le premier jour, la première semaine ou encore les premiers mois en poste du nouvel employé (ex. Klein et Heuser, 2008), il a plutôt été choisi, à la lumière des résultats obtenus, de former une catégorie plus vaste, soit les pratiques d'intégration soulevées suite à l'arrivée en organisation des nouveaux employés. Un aspect lié à la temporalité a tout de même été préservé là où les participants en ont clairement fait mention.

4.3.1 Présence du supérieur immédiat

Les premières journées en organisation se sont avérées être une possibilité pour plusieurs consultants nouvellement embauchés d'entamer ou de poursuivre, de façon plus marquée, la création de leur réseau social, tout en intégrant plusieurs dimensions de contenu, grâce à l'intervention d'une multitude d'agents de la socialisation. En effet, plusieurs pratiques d'intégration influençant la socialisation à court et à long terme des nouveaux employés ont été mises en place, à commencer par la présence du supérieur immédiat à l'occasion de leur première journée et/ou de leur première semaine en poste, ce qui a semblé être un des principaux éléments relevés par plus de la majorité des consultants nouvellement embauchés, lorsqu'appelés à témoigner à propos des éléments ayant marqué le déroulement de leur processus d'intégration.

Un consultant nouvellement embauché a d'ailleurs relaté que non seulement la présence de son supérieur immédiat, mais le fait d'avoir eu une plage horaire réservée pour discuter avec lui, à l'occasion de son premier jour en l'organisation, lui a permis de comprendre de manière très informelle son rôle et de pouvoir échanger à propos de ses intérêts personnels et de ses forces. Autrement dit, ces échanges ont semblé permettre la création d'une relation plus personnelle entre le nouvel employé et son supérieur immédiat.

> ‘’So, on my first day, I went into the office and met with [my direct manager] who is my current boss and we had a pretty open unstructured discussion about what would be my role in the organization, what sort of things I would be doing. We also discussed some things I am interested in and certain projects that spark my interest more than others. Obviously, I wouldn't be doing it all, but just for that she was more familiar about what were my strengths.’’ (CN :4)

Pour certains, la période d'échange avec le supérieur immédiat a également été une occasion de comprendre le déroulement du processus d'intégration. Dans le cas présenté ci-dessous, le supérieur immédiat ayant planifié plusieurs activités avant l'entrée en

fonction de la nouvelle recrue, celle-ci a été en mesure, dès ses premiers jours en poste, d'avoir accès à divers outils lui permettant de mieux comprendre le milieu de la consultation, la composition de son équipe, les projets en cours, bref le fonctionnement organisationnel.

> « À ma première journée, donc on a pris une rencontre d'à peu près trente minutes une heure et il m'a expliqué, voilà un peu le plan que j'ai monté [...], parce que ce n'est pas propre à l'ensemble des équipes de ce que j'ai compris [...]. Donc, il avait déjà cet outil de monté et il s'est servi de cela pour expliquer les projets sur lesquels j'aurais été amené à travailler à court terme [...]. Toutes les personnes-ressources auxquelles je peux me référer avec leur expertise, une liste de noms et puis l'ensemble des sujets sur lesquels elles sont spécialisées [...]. La dernière étape, je pense que c'était juste globalement, comment fonctionne l'équipe, comment fonctionne la consultation. » (CN :1)

Le supérieur immédiat a également été, dans plusieurs cas, celui ayant permis d'introduire le nouvel employé à son équipe à l'occasion de sa première journée en poste tout en l'orientant, par le fait même, dans son nouvel environnement de travail.

> « Ça commencé avec, ben mon people manager [...]. Pis là, le premier jour, c'est lui qui te fait faire le tour des bureaux et des gens qui sont là. On dit bonjour à tout le monde, même si j'avais rencontré pas mal tout le monde durant le processus d'entrevues. Mais quand même, tu fais le tour de la cuisine avec lui et tout là pour que je sois orienté dans tout le bureau. » (CN :2)

> « Ce qui s'est passé, c'est que dès que je suis arrivé la première journée, c'est L qui est venu me chercher, mon manager direct et qui m'a présenté mon lieu de travail, moi je suis rentré aux anciens bureaux, donc j'avais un endroit où j'ai pu m'asseoir dans un bureau fermé. » (CN :1)

Par ailleurs, de manière encore plus significative que les consultants nouvellement embauchés, ce sont certains consultants impliqués dans le processus de socialisation qui ont mis de l'avant l'importance pour le supérieur immédiat d'être physiquement présent pour le nouvel employé à l'occasion de ses premiers jours dans l'organisation. À travers l'extrait ci-dessous, de nombreux constats peuvent être relevés. En effet, le consultant, ayant appris d'expériences d'intégration antérieures s'étant moins bien déroulées, a mentionné l'importance pour le supérieur immédiat d'être physiquement sur place avec le nouvel employé à l'occasion de ses premiers jours en poste, expliquant que le rôle du supérieur immédiat consiste beaucoup plus qu'à aider le nouvel employé à créer son réseau social à distance. Il a par ailleurs relaté l'importance de faire en sorte que l'intégration soit

une belle expérience pour le nouvel employé, ce qu'il a tenté de faire en implantant des mesures telles: accueillir le nouvel employé avec des fleurs, lui planifier des rencontres, l'aider dans la création de son réseau social interne, etc.

> '' What I have done in the past is really around kind of the first day, first week and helping the new hires with introduction, cause I think a big piece of working at [the organization], is understanding our internal network, so setting up the right phone calls for people to be introduced early on. Now, what I believe the managers role should be is different than that. If I was able to go back in time, I would have been in person the first day each of the employee started. So would have been in T [city], in M [city] to be able to make that first day a better experience. With [my new employee], what I did, is I made sure we had a schedule, here is what you are going to do the first day, I had flowers waiting for her, took her to lunch did the introductions in person and had a plan about what we would be doing the first week, who would be teaching her about [the intranet], the timesheets and all of that. Her first day felt like she was already part of the team and that she already had meetings and things booked and she was more ready to hit the ground running, but that only happened because of more negative experiences where I missed the ball.'' (CS:1)

Ce qu'il est intéressant de constater, c'est que l'employé du consultant cité dans le dernier extrait rapporte son supérieur immédiat comme étant un des acteurs les plus influents de son parcours. Autrement dit, cela porte à croire que les stratégies mises de l'avant par le consultant impliqué dans le processus de socialisation ont porté fruit.

> ''I think that [my direct manager] was definitely the one that helped the most with the onboarding. She taught me basically everything: her own personal style, so I learned a lot of what to do from that.''(CN:4)

Par ailleurs, à travers une autre entrevue réalisée auprès d'un consultant nouvellement embauché, il a été relevé que, malgré que son supérieur immédiat n'ait pas été physiquement présent à l'occasion de son entrée en poste, il a tout de même été en mesure d'avoir rapidement un impact très positif sur son processus d'intégration, échangeant fréquemment avec celui-ci et assurant un contact non seulement constant, mais bénéfique. Celui-ci ayant d'ailleurs rapporté son supérieur immédiat comme la personne la plus importante de son processus d'intégration, lui ayant permis d'intégrer la nature de son travail mieux que quiconque.

> « J'ai été quand même pas mal suivi. J'ai été en contact avec [mon supérieur immédiat] par email. » (CN: 15)

> « Je sais ce qui était un petit différent avec moi, c'est qu'elle était en C[ville] la plupart du temps, mais malgré ça, je pense que j'ai eu le plus d'aide de sa part. Parce que je pense que c'est la seule qui connaissait le travail que j'avais à faire dans les détails et c'est sur ça que je me suis concentré un peu au début [...]. Après, je sais que les autres aussi étaient disponibles, c'est juste plus simple de baser ça sur des trucs que j'avais à faire au lieu de poser des questions un peu vagues au début, parce que j'avais pas vraiment une idée globale du truc, donc voilà, elle m'a aidé dans les détails. » (CN: 15)

4.3.2 Demande de rétroaction aux consultants nouvellement embauchés à l'égard de leurs premiers jours/premières semaines en poste par le supérieur immédiat et les collègues de travail

La présence du supérieur immédiat s'est en outre déclinée sous la forme de la rétroaction demandée par celui-ci aux consultants nouvellement embauchés principalement au regard de leurs premiers jours et/ou de leurs premières semaines en poste. La majorité des consultants nouvellement embauchés ont rapporté avoir pu donner de la rétroaction à leur supérieur immédiat au regard de leur intégration, mais tous n'ont pu tirer profit de ces échanges. Les différents extraits présentés ci-dessous permettront de constater les différentes mesures ayant fait en sorte que le déploiement de cette pratique ait impacté positivement ou négativement la socialisation des nouveaux employés.

À travers le premier extrait, pour ce consultant nouvellement embauché, il a été remarqué que les suivis très fréquents effectués par son supérieur immédiat, à ses premiers pas dans l'organisation, se sont avérés très facilitants, son supérieur immédiat s'informant à propos de son état général et lui offrant son support.

> ''She definitely did that a lot more in the beginning. Like my first couple of days, definitely checked in a few times. Every so often, asked how it was going, sort of things that I needed help with. It helped and still continues to give feedback.'' (CN :4)

À travers ce second extrait, il est possible de constater, qu'après quelques semaines en poste, le supérieur immédiat a demandé au nouvel employé de la rétroaction au regard de son état face à divers enjeux liés à son intégration et sa situation générale, ce qui a permis de créer un dialogue ouvert entre les deux interlocuteurs. Il a également cherché à avoir de la rétroaction spécifiquement au regard du processus d'intégration afin d'être en mesure de l'améliorer. En effet, le supérieur immédiat ainsi que certains consultants impliqués dans

le processus de socialisation des nouveaux employés ont demandé de la rétroaction à la nouvelle recrue, afin d'être en mesure d'aborder les différents enjeux soulevés par celui-ci, avant que d'autres consultants nouvellement embauchés ne joignent l'organisation. La nouvelle recrue, en poste depuis quelques mois, a d'ailleurs pu agir comme personne-ressource lorsque les nouveaux employés ont joint l'organisation après lui, cherchant par ailleurs à les outiller avec des éléments auxquels il aurait lui-même souhaité avoir eu accès plus rapidement à ses tous débuts.

> « Oui, après trois semaines, on a eu une rencontre un peu de suivi qui me dit ok comment tu te sens?, Comment ça se passe? Est-ce qu'il y a des choses que tu voudrais qu'on change? Est-ce que tu te sens occupé? Comment tu vis la période plus inoccupée, dis-moi un peu, je veux juste t'entendre. Donc ça ça été un premier lieu de conversation que j'ai eu et j'en ai profité pleinement, j'ai interagi, puis je lui ai dit comment je me sentais par rapport à ça, comment je vivais un peu tout ça et après ça on a eu une autre rencontre où là ça été [des consultants], moi et [mon supérieur immédiat] où on s'apprêtait à accueillir [de nouveaux consultants] et là c'était un feedback de comment nous on va être impliqués au sein de leur onboarding à eux et là on m'a donné la place parce que je venais de le faire il y a pas longtemps et vécu ce processus, donc j'ai un peu répondu [...] à certaines questions qui étaient de cet ordre-là : qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment?, qu'est-ce qui a vraiment marché?, qu'est-ce que j'ai apprécié?, qu'est-ce que j'ai moins bien apprécié?, ce dont j'aurais eu besoin davantage? et ça été utilisé pour monter le plan [des nouveaux consultants]. » (CN :1)

Toutefois, il a été constaté, auprès de certains consultants nouvellement embauchés, que le simple fait de se faire demander de la rétroaction par leur supérieur immédiat n'a pas été suffisant pour que cela impacte positivement leur socialisation. Dans l'extrait ci-dessous, le consultant a mentionné avoir eu l'impression que son supérieur immédiat cherchait à prendre de ses nouvelles par principe et non par réel souci de vouloir l'aider, relevant que celui-ci était beaucoup trop occupé pour avoir le temps d'adéquatement l'accompagner dans son processus d'intégration. La nouvelle recrue a d'ailleurs relevé le fait qu'une importance beaucoup plus grande est accordée aux heures chargeables liées au rôle de consultant, que le soutien lié au rôle de gestionnaire, ce dernier n'étant que très peu valorisé et n'impactant pas de manière influente la progression de carrière et la rémunération globale des consultants occupant le rôle de supérieurs immédiats.

> « Au départ, y'a eu des touchpoints, je te dirais quasiment trop fréquents, pis juste des touchpoints pour demander aux gens comment ça va, ça avait un feeling presque

> de due diligence, pas plus que ça, pas plus d'actions que ça [...]. Dans mon cas spécifique encore une fois, [mon supérieur immédiat], [il] en a juste trop sur les épaules, c'est pas normal, qu'[il] ait deux rôles, [...] pis c'est pas un gestionnaire, pis c'est ça l'affaire, on est plein de consultants, pis des consultants par nature, ont leurs propres objectifs de vente, leurs propres objectifs d'heures chargeables, etc. Y'a pas beaucoup de gratification d'un point de vue pécunier ou d'un point de vue progression de carrière, à gérer une équipe, c'est pas ça qui est valorisé dans l'organisation. » (CN :5)

De son côté, un autre consultant nouvellement embauché a permis de mettre en lumière qu'il importe que la personne qui demande de la rétroaction ne le fasse pas dans le but de piéger son interlocuteur, mais plutôt dans une perspective d'accompagnement, celui-ci s'étant senti très inconfortable à l'occasion d'échanges avec son supérieur immédiat, ayant eu l'impression de se faire tester, plutôt que de se faire assister lorsqu'il cherchait à mieux comprendre certaines problématiques auxquelles il était exposé. Cet extrait a également permis de faire ressortir que le supérieur immédiat du nouvel employé s'est informé à propos de l'état de sa progression à un stade très tardif de son intégration, soit quelques mois après son entrée en fonction, ce qui a semblé être assez problématique.

> '' [My direct manager] is really particular on what she wants. When you talk to her, she tests you when you try to understand something. You will go into her room, you will ask her questions and she will be like ok, so tell me a little bit about how you would approach that problem, what is your thought, all that kind of stuff and it feels like you have done an interview, when in reality, you are just trying to understand kind of how to think about something. So, I think that [my direct manager] does that particularly poorly. I never told [my direct manager] that, cause I didn't feel comfortable doing it and then also [my direct manager] sometimes gives feedback very quite rudely and offensively. It makes you feel horrible about yourself. I also never gave her feedback on that because I just didn't feel comfortable.'' (CN :7)

> '' I remember [my direct manager] bringing me in her office and saying how many hours have you build? I haven't built a single hour, I am not on any projects and this is month three.'' (CN: 7)

Dans la même optique, certains consultants impliqués dans le processus de socialisation ont également reconnu l'importance de prendre le temps de faire des suivis fréquents auprès des nouveaux employés, au courant de leurs premiers jours dans l'organisation, mais également durant leurs premiers mois en poste. Un consultant impliqué dans le processus de socialisation a d'ailleurs soulevé dans son témoignage qu'il importe, à son

avis, de s'assurer que certains de ces échanges soient réalisés de manière plus formelle et planifiée, de sorte qu'un moment de qualité puisse être accordé à cet effet.

> « CS: Ça je pense que cet équilibre-là, il est bon, mais le onboarding pourrait peut-être s'étaler un peu, pis j'aimerais aussi plus prendre le temps, pis ça c'est un mea-culpa sur moi, je devrais prendre plus le temps, je le fais directement dans les mandats, mais je devrais prendre plus le temps de bloquer des cafés de suivi avec le monde pour voir où ils en sont et tout ça.
>
> Chercheuse: Faque pendant la première journée, pendant la première semaine, pendant le premier mois, est-ce que tu demandes de la rétroaction?
>
> CS: oui, oui quand même, je pense qu'on s'améliore.
>
> Chercheuse : Mais avoir un café de booké dans 2 mois, ça pourrait être quelque chose de winner?
>
> CS: Ouais, [...] je devrais le faire. Je pense que je le fais informellement avec le travail client, avant un appel, mais [...] c'est sûr que ce serait mieux aller prendre un lunch dehors et voir comment ça va. » (CS :5)

Ces derniers extraits ont permis de saisir que la demande de rétroaction par le supérieur immédiat au nouvel employé peut avoir des effets très positifs comme très négatifs au regard de la relation qui est créée entre ces deux entités ou même au regard de la compréhension d'éléments propices à la performance en emploi. Cependant, il n'y a pas que le gestionnaire qui puisse chercher à comprendre comment se déroule l'entrée en poste d'un nouveau consultant. Tel qu'en témoignent certains consultants nouvellement embauchés, les collègues de travail peuvent jouer un rôle important en offrant leur support et en s'assurant que l'intégration du nouvel employé se déroule bien.

Les témoignages ci-dessous permettent de montrer l'entraide naturellement créée entre le nouvel employé et certains de ses collègues. Dans le premier extrait, le consultant nouvellement embauché a rapporté avoir pu bénéficier d'une équipe lui ayant offert beaucoup de soutien à l'occasion de ses premières semaines à l'emploi, s'assurant du bon déroulement de son intégration et lui demandant fréquemment comment il se sentait. Dans le second extrait, le consultant a expliqué qu'un de ses collègues de travail plus expérimenté a naturellement joué un rôle important pour lui, s'assurant très fréquemment que tout se passait bien, tout en lui offrant son aide sans que cela ne fasse partie de sa description de tâche.

‘’CN: So the team was really supportive. [...] they we’re all always willing to answer questions. I had frequent meetings with my people manager, was working closely with other people on the team. I don’t know if I got feedback directly, but people were definitely concerned with checking in and making sure I was feeling like I was onboarded ok.
Chercheuse: And would you say that helped you?
CN : Yeah definitely’’(CN :3)

« Dans mes débuts, il y a [des consultants de mon équipe directe] qui étaient vraiment plus d’aide là [...]. J[une consultante] était vraiment fine [...]. Elle venait me voir quasiment tous les jours, juste pour jaser et voir comment ça allait et tout ça. C’était pas dans sa description de tâches en tant que telle, elle faisait juste ça pour être gentille. » (CN :2)

4.3.3 Session d’orientation

Très peu de consultants nouvellement embauchés ont mentionné avoir pu bénéficier d’une session d’orientation officielle, donnée sur place par un membre organisationnel, l’orientation s’étant plutôt articulée sous la forme d’un programme informatique. En effet, tous les consultants nouvellement embauchés à travers l’organisation reçoivent un courriel les guidant vers une plateforme web spécialement conçue à cet effet où un programme d’orientation, appelé le *90 days onboarding plan,* les oriente à travers une séquence de formations et de tâches à accomplir dans leurs premiers mois en poste. Toutefois, il a été constaté, au regard de cette pratique, que plusieurs consultants nouvellement embauchés ont considéré ce plan comme un outil de référence intéressant, mais lui ont accordé une importance moindre.

Un consultant nouvellement embauché a d’ailleurs expliqué que le fait qu’il n’ait eu aucune interaction avec des membres organisationnels, aux différentes étapes de ce programme, a fait en sorte qu’il a accordé une importance plus significative aux autres formes de partage auxquelles il a pu être exposé, se servant plutôt des informations présentes dans ce programme comme un outil de référence.

« CN: Je pense que parce que c’était pas en conversation avec quelqu’un, [...], j’y accorde moins de poids que toutes les autres formes de partage que j’ai eu. Je dirais un 20%. Par contre, c’était plus efficace pour comprendre un certain nombre de choses[propres à la] rémunération globale et aux bénéfices, comment tu fais ton inscription à tout ça parce que de toute façon, c’est formel. » (CN :1)

Le témoignage d'une autre nouvelle recrue a permis de mettre en lumière que le programme d'orientation informatisé lui est également apparu comme une plateforme lui permettant d'avoir accès à une multitude d'outils, mais que l'importance accordée aux nombreuses formations disponibles à l'égard de cette plateforme n'est pas apparue comme une priorité.

> « Par contre, j'ai reçu une grande liste de liens URL [...]. Après tu sais, je suis pas allé à travers tout, au besoin, on m'a dit, par exemple, vas-y au fur et à mesure, j'avais une grosse liste de trainings à faire aussi. Ça j'étais très en retard pour les faire d'ailleurs, Je pense que la liste était complète. J'en ai encore besoin aujourd'hui. » (CN :15)

Bien que tous les consultants nouvellement embauchés n'aient pu bénéficier d'une session d'orientation avec une ressource physiquement présente à l'occasion de leurs premiers jours en poste, il est intéressant de constater les bienfaits que cela a eu pour un des participants interrogés ayant pu bénéficier de la mise en place de cette pratique. Tel que présenté à travers le prochain extrait, le consultant, dès son premier jour en poste, a pu assister à une session d'orientation de quelques heures où un membre d'une fonction support lui a fait faire un tour de l'organisation, s'est assuré du bon fonctionnement de son équipement informatique, bref il a été en mesure de bénéficier d'une pratique qu'il a considérée comme ayant une grande valeur ajoutée.

> '' CN; In the B[city] office, usually there is someone who does like a two and a half, three hours orientation the first morning the new hire joins. [...]
> CN: So, it's like the facilities person takes everyone on a tour of the building, gives them a locker and shows them how to use it. Gives them their laptop and has them sign in and make sure that it's working, trouble shoots with them live. So, I did not have that. I assumed because we were in a temporary space everyone was just like what is going on!!! But, I do think that it's a very valuable thing to have and I am glad that, in general, it's an experience new hires have in B[city] '' (CN :3)

4.3.4 Formation au regard des formalités administratives du poste et des aspects non liés au travail de consultant

Dans la même vision, plusieurs consultants impliqués dans le processus de socialisation ont également été d'avis qu'avoir une ressource sur les lieux du travail qui permet de guider les nouveaux employés à travers des aspects non liés au travail de consultant s'avère nécessaire, et ce, à l'occasion de leur tous premiers jours en poste.

Tel qu'observé dans cet extrait, le consultant impliqué dans le processus de socialisation a mis de l'avant que les aspects purement théoriques ou techniques non liés directement au métier de consultant devraient être couverts par une ressource des fonctions support disposée à cet effet, à l'occasion d'une rencontre s'échelonnant sur quelques heures s'apparentant à une session d'orientation.

> « [...] il y aurait quelqu'un qui faudrait qui passe comme la journée avec la personne pour vraiment installer l'ordinateur, parler des timesheets, ces choses-là. Toutes les choses logistiques qui sont pas purement liées à la pratique, qui sont pas purement théoriques, tant qu'à moi, ça devrait pas être nous qui faisons ça. Je trouve que ça, c'est une perte de temps. S'il y a des questions par la suite, bien entendu, on peut dépanner, mais il devrait y avoir quelqu'un qui passe un trois heures au début, à chaque nouvelle embauche, pour faire ce genre d'affaires-là. Je suis persuadé qu'il y en a qui ont des gens qui sont en business support qui ont du temps pour faire ça. » (CS :4)

Il a été constaté au fil des différentes entrevues que préparer un consultant pour qu'il soit en mesure de réaliser son travail nécessite de le former à l'égard de différentes facettes, soit une portion spécifiquement liée au métier de consultant, telle qu'explorée précédemment, et une portion plutôt reliée aux formalités administratives du poste.

De ce fait, la majorité des consultants nouvellement embauchés ont rapporté avoir eu accès à une formation au regard des formalités administratives telles que savoir naviguer dans l'intranet de l'organisation, compléter leurs feuilles de temps ou encore apprendre à propos des aspects logistiques reliés au poste grâce à une formation dispensée par l'adjointe administrative de leur département, tel que présenté dans l'extrait ci-dessous.

> « Le deuxième pan du processus spécifique au poste, [...] s'étend quasiment sur une journée complète assis à l'ordinateur avec [l'adjointe administrative] pour comprendre [l'intranet, les portails de l'organisation], c'est quoi les timesheets, pour comprendre tous les aspects, encore une fois, logistiques, spécifiques au poste. » (CN :5)

Pour plusieurs, l'adjointe administrative dispensant ces formations est d'ailleurs apparue comme un des acteurs les plus influents de leur parcours. Tel que présenté dans cet extrait, l'adjointe a non seulement permis au nouvel employé de facilement comprendre certains outils administratifs relatifs à son poste, mais également de mieux intégrer le fonctionnement de l'équipe comme celle-ci œuvrait dans l'organisation depuis un certain temps.

> « Si non, ça été [l'adjointe administrative], je pense qui a joué un rôle important où, parce qu'elle avait travaillé avec plusieurs membres de l'équipe depuis un certain temps, elle comprenait comment ils fonctionnaient. Donc, quand j'avais des petites questions, j'étais plus facilement tourné vers elle. Par exemple, pour enregistrer un document sur [le portail interne]. J'aurais très bien pu demander à [mon collègue de travail] aussi, mais comme elle avait participé à mon onboarding et qu'on avait déjà au ce contact-là, [...] ça été ça. » (CN :1)

En résumé, les témoignages de participants issus des deux groupes à l'étude ont permis de relever qu'un programme d'orientation en ligne peut s'avérer être un outil d'accompagnement intéressant, mais que cela n'est pas suffisant pour accompagner et outiller adéquatement d'une part les nouveaux employés, mais également les consultants impliqués dans processus d'intégration, la présence d'une ressource physique responsable de l'orientation ayant été à maintes reprises relevée comme étant un atout important.

4.3.5 Assignation d'un *buddy*

Dans l'organisation où la collecte de données a été effectuée, une pratique d'intégration aux impacts mitigés a été relevée auprès de tous les consultants nouvellement embauchés, soit l'attribution d'un *buddy*. Cette pratique d'intégration est particulièrement intéressante à investiguer, car chacun des témoignages a permis de relever l'importance et/ou l'impact du *buddy*, qu'il ait été attribué de manière formelle aux nouvelles recrues ou qu'il ait naturellement émergé.

L'extrait ci-dessous a notamment permis de mettre en lumière que pour que la pratique d'assignation formelle d'un *buddy* impacte positivement le processus d'intégration d'un nouvel employé, il n'a pas suffi pour un supérieur immédiat de nommer un membre de son équipe à cet effet. Tel que constaté dans ce témoignage relevé auprès d'une nouvelle recrue, celle-ci n'a été à l'affût qu'un *buddy* lui avait été attitré qu'au moment où son supérieur immédiat lui a demandé de la rétroaction à cet égard, le *buddy* ne s'étant jamais manifesté. Le consultant nouvellement embauché a d'ailleurs rapporté qu'il aurait apprécié avoir pu échanger avec cette ressource, relevant comme un des éléments les moins satisfaisants de son processus d'intégration le fait de ne pas avoir eu de *buddy* et donc de n'avoir pu établir un contact avec un individu à son niveau hiérarchique que plus tardivement dans son processus d'intégration.

> « CN: Ouais, moi je pense que non, parce que personne ne me l'a mentionné. Mais y'a [mon supérieur immédiat] après ça qui m'a dit ah ben c'était F[un consultant] non? Faque je pense, soit je l'ai pas entendu. Faque je pense qu'il était peut-être dans un des documents [...], mais ça avait jamais été dit. Comme F[un consultant] m'a jamais dit : ''ah, je suis ton *buddy*. Si jamais tu veux que je t'aide…''. C'est probablement à lui que j'ai le moins parlé dans l'équipe. Faque non, je considère pas que j'ai eu un *buddy*.
> Chercheuse: Donc, il y a eu une mesure qui a été mise en place, mais n'a pas été exploitée comme elle devrait.
> CN: Non, clairement pas. Tsé, moi j'aime beaucoup le principe de *buddy*. Pis y'a plusieurs compagnies qui font ça maintenant. Au moins pour tes quelques premiers mois; demander des questions que t'as pas envie de poser, des questions de [...]. » (CN :6)

> « Moi j'ai pas eu de personne très junior, avant que M[un consultant] arrive, qu'elle soit new hire, y'avait personne. j'ai comme pas vraiment parlé à [mon *buddy*], pis souvent il est soit de la maison ou des trucs comme ça. Comme au début, ça aurait été d'avoir quelqu'un d'un peu plus à ton niveau. » (CN :6)

Dans le même ordre d'idées, plusieurs consultants nouvellement embauchés ont rapporté des cas où la présence active de leur *buddy* est apparue comme un atout à plusieurs égards, le consultant cité dans l'extrait ci-dessous soulevant, par exemple, que son *buddy* lui a permis de se familiariser avec l'organisation, de poser des questions de toutes sortes, d'avoir un meilleur aperçu de son rôle, bref de le soutenir positivement. Le consultant nouvellement embauché a d'ailleurs spécifié que le fait d'avoir un *buddy* au même niveau hiérarchique que lui dans l'organisation et occupant un rôle similaire par rapport aux autres membres de son équipe lui a semblé être un avantage considérable. En effet, être accompagné par un *buddy* occupant un niveau hiérarchique similaire et ayant une bonne compréhension du rôle a semblé être une des principales caractéristiques recherchées par plusieurs nouveaux employés.

> '' Mostly during like first couple of weeks, I would ask him a lot of like stupid questions. I thought it was really helpful. [...]. It was also helpful for me because I was sort of coming in at sort of a mid-level position and there were several analysts on the team and there were several senior people in the team, but he, my body, was sort of the only person that was mid-level. So I really looked to him to learn about what the role in being sort of squished in the middle of the team and how to kind of work within the team. So that was just personally helpful as well.'' (CN :3)

Par ailleurs, la disponibilité de la ressource décernée comme *buddy* est également apparue comme un aspect différenciant le niveau d'impact de cette pratique sur la socialisation des

nouveaux employés. Par exemple, dans l'extrait ci-dessous, le consultant nouvellement embauché a rapporté que bien que son *buddy* ait su partager quelques connaissances avec lui, son accompagnement a semblé aidant, mais limité, celui-ci étant plutôt enclin à investir son temps dans des projets clients liés à l'atteinte de ses objectifs de performance, enjeu ayant été relevé par ce consultant comme présent à travers le milieu de la consultation de façon générale.

> '' CN: I had a buddy, but he was pretty busy. [...].
>
> Chercheure: And how did she help you through the whole process?
>
> CN: She kind of walked me through some deliverables and projects going on. Introduced me to a little bit of people around the office. That sort of thing.
>
> Chercheure: Would you say she was really helpful?
>
> CN: You know I think she was helpful to the extent I think she could be. I mean being in a consulting firm, there is always a trade-off between your time with people and billing your time for clients [...]. She was helpful as much she could be helpful, but if we would that and she would show me some stuff, but other than that nothing.''(CN :7)

Ce consultant a d'ailleurs soulevé, dans un extrait subséquent, qu'une des plus grandes améliorations que l'organisation aurait pu apporter à son processus d'intégration, afin de l'aider à travers son parcours, aurait été d'avoir un *buddy* qui lui permette de comprendre des éléments à la fois techniques et des éléments stratégiques tels que la conceptualisation de différents types de projets et la manière dont ceux-ci doivent s'articuler. Il a en outre mentionné, dans l'extrait ci-dessous, qu'il aurait pu bénéficier d'un meilleur accompagnement de la part de son *buddy* au regard de la dimension d'apprentissage de contenu du *Task Proficiency* de Klein et Heuser (2008), telle que vu dans le tableau 1.2 , illustrée dans le premier chapitre (page 22).

> ''Someone should have appointed a buddy that would be able to walk [...] me through all the different types of deliverable that we do, [...] and show the methodology, the decks, the output and kind of how we did it and all that kind of stuff and follow up with me and say hey hello, let's do an actual example of how we are going to do this. For example, if we are going to do org, design project then let's look at the current org. design project that we did and what's the process?, what are the steps you take?, how do you actually think about org. design?. Like that sort of thing.''(CN :7)

L'agent de socialisation faisant référence au *buddy* n'a pas été identifié que sous la forme d'une ressource formellement attitrée. Plusieurs consultants ayant ou non été exposés à cet agent dédié à les accompagner ont rapporté que certains de leurs collègues de travail ont naturellement comblé ce rôle.

Dans l'extrait ci-dessous, un consultant nouvellement embauché, n'ayant pas bénéficié d'un *buddy* formellement attitré par son supérieur immédiat, a tout de même relevé plusieurs de ses collègues immédiats comme des ressources ayant naturellement incarné ce rôle, relevant également, dans plusieurs autres extraits, ces individus comme faisant partie des acteurs les plus influents de son processus d'intégration. Plus particulièrement, il est possible de constater que le collègue de travail qu'il a soulevé comme étant la figure se rapprochant le plus d'un *buddy* est celui avec qui la nature de la relation est rapidement devenue très amicale, expliquant que ce lien d'accompagnement a émergé de manière organique facilitant ainsi un partage d'information en lien avec de multiples sujets. Si un autre consultant de son équipe directe a en outre été identifié comme une personne d'influence, cet extrait permet de comprendre que l'adjointe administrative est également apparue comme une figure d'accompagnement pour ce nouvel employé.

> « L[mon collègue de travail] a joué, pis [...] ça été fait de manière organique. C'était pas organisé [...], parce qu'on est ami [...], L[mon collègue de travail] a joué ce rôle-là. Y [mon collègue de travail] un petit peu, mais différemment, moins que L[mon collègue de travail]. L[mon collègue de travail] c'était un peu mon *buddy*, genre ok, où est-ce que je vais pour faire ça? À qui je parle pour ça? Comment elle marche la feuille de temps criss? (hahahah). Donc ce genre de trucs-là. [L'adjointe administrative] aussi, [l'adjointe administrative] est géniale. Donc, donc, mais non, y'a pas de système de pairage, y'a pas de mentors non plus [...]. » (CN :5)

Un autre consultant nouvellement embauché a d'ailleurs témoigné de façon similaire au regard de l'aide apportée par un collègue ayant été embauché quelques mois avant lui, collègue qu'il a considéré comme ayant naturellement fait office de *buddy*. Une fois de plus, cet extrait permet de constater que le *buddy* a permis d'offrir un soutien important au nouvel employé tout en lui permettant de poser des questions à propos d'une multitude de sujets.

> ‘’CN: No I didn’t because our team is so small
>
> Chercheure: How could having one would have helped you? Do you feel it as a need or since the team is so small, wasn’t necessary?
>
> CN: I would almost say that A[a consultant] was like my buddy, because whenever I had questions about how to do something in the organization or needed help with any documents or anything like that, he was of a great help and he took the time to help me out with that. I would think that having a buddy would be like that basically what he did except having him actually in the office, but either way he was very helpful to help me learn those things.’’ (CN :4)

D’un point de vue similaire, il a été constaté, que malgré qu’une ressource puisse être formellement attitrée à une nouvelle recrue à titre de *buddy*, il est probable que le nouvel employé crée, parmi son réseau, des connexions avec des individus avec qui il sera plus à l’aise d’échanger que la ressource lui ayant été formellement attitrée au départ. Dans l’extrait présenté ci-dessous, le consultant nouvellement embauché a rapporté qu’il savait qu’il pouvait compter sur son *buddy*, mais qu’il se sentait tout de même plus à l’aise d’échanger avec son supérieur immédiat, ce dernier étant à l’affût de son niveau de compétence et de ses objectifs de carrière, relatant une question de personnalité plus que de processus.

> « Je sens que je commence à être plus à l’aise dans ce que je fais, donc que mes questions sont peut-être de plus en plus pertinentes, donc on enlève un peu le filtre que je demande n’importe quoi. C’est bizarre parce que je pouvais l’avoir avec [mon *buddy*], mais pas avec [mon supérieur immédiat]. [Mon supérieur immédiat] j’aurais pu lui demander de tout et n’importe quoi parce que de toute façon, tu savais que je savais pas. C’est peut-être psychologique et je m’étais déjà ouvert complètement par rapport à mon degré de compétence et le parcours que je voulais avoir au sein de l’organisation, donc naturellement, ben je me suis ouvert plus facilement. Je pense qu’il y a un enjeu plus de personnalité que de processus. Donc, aujourd’hui, je me réfère encore à [mon *buddy*], mais pas plus à [mon *buddy*], qu’à d’autres personnes avec qui j’ai été amené à interagir. Donc, en fonction de la nature des questions que je peux avoir, je vais aller chercher la personne qui peut plus facilement m’aiguiller là-dessus. [...] donc, je dirais qu’à travers la manière dont ils m’ont fait entrer en contact avec tout le monde, ça met tout le monde à peu près au même statut . » (CN :1)

Plus spécifiquement, pour ce même consultant nouvellement embauché, il semble que son *buddy* formellement attitré a fait office d’une ressource parmi tant d’autres, comme il est rapidement arrivé à comprendre les expertises de chacun, à développer son réseau et d’ainsi cibler les ressources adéquates en fonction de ses besoins. Néanmoins, pour cette nouvelle

recrue, l'adjointe administrative a semblé jouer un rôle plus marqué que le *buddy* dans son processus d'intégration. Celle-ci, ayant travaillé avec plusieurs membres de l'équipe et occupant son rôle depuis plusieurs années, est apparue comme étant en mesure d'outiller le consultant au regard du fonctionnement de l'équipe et au regard de notions plus tactiques.

> « Je pense que j'avais conscience que j'avais quelqu'un de formellement attitré pour ça. [Mon collègue de travail], je savais que j'aurais pu aller le voir n'importe quand. Après, j'avais l'impression que dans la manière dont ça se déroule la consultation, en tout cas [dans l'organisation], cette personne-là est disponible, mais je pense que les réalités sont quand même différentes. Soit c'est personnel et que je ne vais oser aller vers lui à chaque fois pour poser plein de petites questions, ou alors, je ne peux pas considérer qu'il n'était pas disponible, mais il y avait moins d'interaction que ce que je visualisais. » (CN :1)

> « Si non, ça été [l'adjointe administrative], je pense qui a joué un rôle important où, parce qu'elle avait travaillé avec plusieurs membres de l'équipe depuis un certain temps, elle comprenait comment ils fonctionnaient. Donc, quand j'avais des petites questions, j'étais plus facilement tourné vers elle. Par exemple, pour enregistrer un document sur [le portail interne]. J'aurais très bien pu demander à [mon collègue de travail] aussi, mais comme elle avait participé à mon onboarding et qu'on avait déjà au ce contact-là, [...] ça été ça. » (CN :1)

Ces derniers extraits permettent effectivement de comprendre que le simple fait d'assigner une ressource pour guider le nouvel employé ne garantit pas le succès de cette pratique d'intégration. Certains aspects tels qu'un suivi par le supérieur immédiat, la compréhension du rôle par les ressources désignées à aider le nouvel employé ou encore le niveau de proximité du *buddy* par rapport à la réalité du nouvel employé semblent avec un impact à l'égard du rôle de cet acteur sur la socialisation des consultants nouvellement embauchés. De plus, il est possible que des agents de socialisation occupant le rôle du *buddy* émergent naturellement du réseau créé par le nouvel employé. Cependant, dans l'un ou l'autre des cas, les consultants nouvellement embauchés ont témoigné qu'ils apprécient avoir le support de leurs pairs et que cela peut influencer significativement la perception de satisfaction ou d'insatisfaction par rapport au processus d'intégration.

4.3.6 Rencontre des nouvelles recrues avec les membres organisationnels

4.3.6.1 Rencontres individuelles planifiées avec les différents membres de l'équipe

Plusieurs pratiques d'intégration ont été mises de l'avant par différents agents afin de favoriser la socialisation de nouveaux employés par l'entremise d'échanges avec les

collègues de travail proximaux et distaux. Une pratique en particulier est toutefois apparue comme une des plus influentes à travers le processus d'intégration des nouveaux employés pour tous ceux ayant pu en bénéficier, soit des rencontres individuelles planifiées avec les différents experts de leur équipe et/ou de leur département.

Cet extrait par exemple, comme plusieurs autres provenant de consultants nouvellement embauchés, a permis de mettre en lumière que le nouvel employé, par l'entremise de ces rencontres planifiées se déroulant de manière informelle, a été en mesure d'entrer en communication avec des individus de tous les niveaux hiérarchiques occupant différents rôles et présentant différentes expertises dans son département. Ces rencontres, s'articulant différemment d'un consultant à un autre, ont permis à la nouvelle recrue de comprendre notamment les projets sur lesquels ses collègues travaillaient, d'échanger au regard de leur parcours au sein de l'organisation, de partager ses propres ambitions, bref d'apprendre à connaitre ses collègues, le fonctionnement de l'organisation et surtout, à se faire connaitre dans un milieu où le travail d'équipe est primordial.

> « Je pense que ça allait jusqu'à 4 ou 5 semaines. Des personnes avec qui j'allais pouvoir luncher, juste pour avoir une idée de leur expertise, soit une rencontre de travail, entre guillemets, pour montrer des outils ou des choses spécifiques au poste que j'allais occuper. Donc, j'ai eu un onboarding *buddy* qui occupait mon poste, plus intermédiaire sénior J[un consultant]. Ensuite de ça, j'ai eu mon équivalent un peu F[un consultant]. J'ai eu [l'adjointe administrative] pour toute la partie administrative et [mon supérieur immédiat] qui m'a expliqué sur quels sujets, lui, il travaillait le plus [...]. Pareil avec L[un consultant] [...]. Pareil avec D[un consultant] [...]. Donc finalement, toutes les personnes dans l'organisation avec une expertise particulière et qui étaient les meilleures personnes pour me l'expliquer. Je me suis pas fait expliquer un sujet par quelqu'un d'autre que l'expert au sein de l'équipe, et c'est quand même intéressant. Donc, pour les plus hauts experts de 25 ans et plus, ça été un lunch. On a discuté de manière plus informelle. Ils m'ont expliqué leur parcours, comment ils étaient rendus où ils sont rendus et qu'est-ce qu'ils font maintenant. Eux, de leur côté, c'était de comprendre mon profil. Telles que les équipes sont montées, [...] on travaille toujours en duo. Je pense que l'idée à travers cela c'était de pairer un peu de manière informelle je dirais, mais de comprendre les dynamiques avec les différents consultants puisque c'est des modes de travail complètement différents. » (CN :1)

Un autre consultant nouvellement embauché a d'ailleurs exprimé que ces rencontres d'environ une heure avec les différents experts de son département se sont avérées particulièrement intéressantes, relativement au fait que ce partage d'expérience a permis

des échanges empreints par la passion de chacun pour leur métier, lui permettant, par le fait même, d'apprendre à connaître plus personnellement les membres de son équipe.

> « Ce qui est vraiment positif je pense, c'est que justement, les réunions qu'on a eues, c'était avec plein de personnes différentes [...] c'était comme enligné avec ce que eux ils font. Faque de un, ça rend les rencontres plus intéressantes, pis ça permet de rencontrer le monde, pis ça permet de rendre ça plus comme différent [...]. Si j'ai comme huit réunions aujourd'hui avec toi de une heure, là ça devient long, mais si ça change de salle, ça change de personne, c'est plus dynamique pis c'est plus le fun. » (CN :6)

Dans la même optique, une nouvelle recrue ayant eu l'opportunité de participer à ces rencontres a d'ailleurs relevé que la relation qu'elle entretenait avec les différents consultants qu'elle n'avait pas été mesure de rencontrer, à l'occasion de ces réunions, était encore à ce jour très distante, les réunions planifiées lui ayant permis de briser la glace.

> « L'élément le mieux je te dirais, c'est d'avoir rencontré chaque personne individuellement, ben comme je te dis, quasiment tout le monde. Ce principe-là de booker une heure avec chaque personne dans un bureau je trouve ça intéressant parce que, pis la raison que j'avais donné, ça l'aide à briser la glace si on veut. Exemple, j'ai jamais parlé à J. Je le croise dans le corridor au bureau, c'est un petit salut froid, gênant. Tandis que si tu as passé une heure avec sur un sujet, ça l'aide à briser la glace avec tout le monde. Tu te sens moins comme le new guy si on veut. Ça je trouve ça quand même positif. » (CN :2)

De plus, un autre consultant nouvellement embauché, faisant partie d'une équipe située dans plusieurs localisations géographiques, a mentionné les avantages liés au fait de pouvoir rencontrer physiquement les différents membres de son équipe, même si celle-ci se situe outre-mer, facilitant grandement la réalisation des différents mandats dans les mois ayant succédé son entrée en poste.

> ‘’In terms of meetings, I have met, I think throughout the first month, other folks throughout the department, a couple folks down the east coast. I think my second week, or my third week, I happened to be in N[city], so I went to the N[city] office and I met a lot of our colleagues there, which was a fantastic experience. This made it a lot easier when I than worked with many of them of projects, it was wonderful to have met them and I thought that was great too.’’ (CN :3)

4.3.6.2 Introduction des consultants nouvellement embauchés à des consultants partageant leur réalité

Subséquemment, il a été remarqué, à travers le témoignage de plusieurs consultants nouvellement embauchés, qu'ils accordaient une certaine importance au fait de pouvoir rapidement être mis en contact avec des employés vivant leur réalité, employés occupant le même poste qu'eux, mais à des niveaux supérieurs ou encore d'autres consultants ayant récemment joint l'organisation.

Dans cet extrait, l'employé nouvellement embauché a soulevé qu'il aurait été bénéfique, pour lui, d'avoir été mis en contact plus rapidement avec notamment un consultant occupant son poste, mais à un niveau hiérarchique supérieur. Le participant a expliqué que cela lui aurait permis de mieux comprendre le type de projets sur lequel il aurait pu être amené à travailler et être impliqué plus rapidement dans les projets mis en place par cet individu.

> ''I think that would have been helpful. Yeah, I am trying to give lance to probably some of my older selves. So probably like S [senior team member], [...], but it would have been good to kind of know what kind of work that he did, get on his kind of projects sooner. Yeah.'' (CN :7)

Plusieurs consultants nouvellement embauchés ont également témoigné de la valeur que cela aurait pu avoir pour eux d'être mis en relation avec d'autres consultants nouvellement embauchés. Dans l'extrait ci-dessous, le participant a expliqué qu'être mis en relation avec un individu de son niveau ayant récemment joint l'organisation lui aurait permis de plus rapidement savoir quelles questions poser et de plus facilement faire face à certains défis pouvant avoir été oubliés par certains consultants ayant plus d'ancienneté.

> « J'aurais aimé avoir quelqu'un pour commencer avec moi au même niveau. Je pense que je suis la seule à mon niveau dans l'équipe et ils sont tous là depuis un an ou plus, je pense qu'on oublie aussi un petit peu les struggles du début ou même tu sais quand j'ai pas encore les questions parce que je connais pas assez, quelqu'un qui sache, qui se rappelle des questions qu'il a eues au début. » (CN :15)

Un autre consultant a également témoigné que les individus avec lesquels il aurait souhaité être mis en relation plus rapidement s'avéraient être des consultants joignant eux aussi l'organisation de sorte que cela lui aurait permis de pouvoir compter sur certains individus partageant sa réalité.

> ‘’ I wish when I started, I knew all the other new people that were starting at the same time. Like I wished there had been some sort of community. Like, when I went to C[city], I had already been here for a year and sort of to look around like, we were all new, but none of us knew each other or knew we could have had each other to rely on. ‘’ (CN :3)

Dans le même ordre d’idée, un participant ayant joint l’organisation en même temps qu’un autre consultant de son département, quasiment au même niveau hiérarchique que lui, rapporte que cela lui a semblé bénéfique d’une part d’un point de vue ludique et d’autre part, lui servant de point repère à l’égard de la quantité de travail étant souvent très variable et pouvant grandement influencer le niveau de motivation des nouveaux employés, ce qui sera également remarqué à travers plusieurs autres extraits.

> « Chercheuse : Dirais-tu que ça a aidé d’avoir [un autre nouvel employé] avec toi, qui se faisait onboardé en même temps?
> CN: Ouais quand même. Pas nécessairement dans les réunions [...], mais juste le fait d’avoir quelqu’un d’autre de nouveau, c’est le fun. Pis de deux, si moi je me dis :‘’ah je m’emmerde’’, je sais pas quoi faire, au moins je me dis, je suis pas la seule dans cette situation-là [...], ce qui aurait pas été normal. Ça nous permet d’avoir un genre, soit un range ou un point de repère. » (CN :6)

4.3.6.3 Rencontre avec des membres des autres départements et de la haute direction

Dans une optique plus large que l’équipe directe du nouvel employé, il a été possible de constater que pour la majorité des consultants nouvellement embauchés, la planification des rencontres avec des individus des autres lignes d’affaires est une pratique ayant été très peu mise de l’avant, à moins que le nouvel employé ait décidé, par lui-même, à un certain moment dans son processus, de vouloir s’entretenir avec d’autres employés ou que des présentations aient été effectuées de manière très informelle pour des raisons de circonstances. Toutefois, il importe de comprendre que l’organisation détient également différentes expertises à travers ses différentes lignes d’affaires et que ces lignes d’affaires sont complémentaires. Autrement dit, des consultants de différents départements sont très souvent amenés à travailler ensemble. De ce fait, comprendre les différentes offres de produits et de services s’avère nécessaire, particulièrement à des niveaux séniors où cela peut grandement faciliter le développement d’affaires. Il est donc particulier de constater que les rencontres avec des individus de différentes lignes d’affaires ne soient pas favorisées, mais que parallèlement, les consultants nouvellement embauchés à différents

niveaux, tout comme les consultants impliqués dans le processus de socialisation des nouveaux employés, relatent que l'incompréhension de l'offre de services et des produits offerts par l'organisation est une lacune majeure.

En effet, tel que présenté dans le témoignage ci-dessous, un consultant nouvellement embauché a rapporté qu'il aurait apprécié avoir eu la chance de rencontrer, plus tôt dans son processus, des consultants issus des autres départements, ce qui lui aurait permis de comprendre plus en profondeur de l'information qu'il a essayé tant bien que mal de se procurer sans savoir exactement vers qui se tourner.

> « Chercheuse: Qui aurais-tu aimé avoir la chance de rencontrer plus tôt [...]
>
> CN: Sans avoir été formellement assigné, je pense que le fait d'avoir une personne au sein des autres lignes d'affaires m'aurait permis d'avoir plus rapidement la vision que j'ai dû aller chercher un peu plus de manière informelle, sans contact ou sans information avec les personnes qui étaient directement responsables, parce que là, je suis aussi limité dans l'information à laquelle j'ai eu accès. Peut-être que cette conversation-là pourrait être plus facile. » (CN :1)

Ce même consultant nouvellement embauché a d'ailleurs rapporté que la compréhension des produits et des services offerts est apparue comme une faille importante dans son processus d'intégration, soit non seulement une compréhension de ceux offerts dans les autres départements, mais également de ceux offerts dans son propre département, ayant rapidement compris que saisir les différentes offres de services facilitaient le développement d'affaires et par le fait même le travail auquel il allait pouvoir contribuer. Il est à noter, dans cet extrait, que c'est le consultant lui-même qui a pris l'initiative de se renseigner à cet égard.

> « Chercheuse: Donc tu as fait toutes ces recherches par toi-même? Ça ne t'as pas été donné?
>
> CN : Non. Je pense donc que ça, c'est une faille. Je l'ai compris et pis je trouve qu'il y a encore énormément de travail à faire ne serait-ce de comprendre quels sont les services qu'on offre, nous, au sein de notre équipe et qu'est-ce qui se fait ailleurs, puisque je suis rentrée au moment où ils martelait le power of hand où il fallait idéalement leverage toutes nos compétences et si on est amené dans le cadre d'un projet à vendre quelque chose, penser plus large que juste les compétences que l'on a. C'est peut-être en entendant ce message que je me suis dit : bon, force-toi un peu de comprendre, si non tu vas pas être capable de le faire. » (CN :1)

Plusieurs consultants impliqués dans le processus de socialisation ont également rapporté l'importance de bien connaitre les produits et les services offerts par l'organisation particulièrement à des niveaux plus séniors où l'importance accordée aux objectifs de vente est plus prédominante. Dans cet extrait, le consultant a notamment expliqué que le manque de connaissances à cet égard est une lacune présente à tous les niveaux hiérarchiques rendant ainsi le développement d'affaire entre les différentes lignes d'affaires beaucoup plus ardu pour les consultants ne maitrisant pas ces notions.

> « CS: Ouais définitivement, parce que c'est moins important quand tu rentres, mais à long terme ou comme moi là où je suis rendu, pis même c'est une lacune des plus séniors. Ils savent pas vraiment ce qui se fait ailleurs, [...] je parle à du monde ici, ils savent pas c'est quoi [cette ligne d'affaires].
> Chercheuse : C'est dur de faire du cross-lob dans ce temps-là.
> CS: Fuck! C'est 60% des revenus mondialement, si tu sais pas c'est quoi, il te manque un méchant bout. [...] comme [un consultant sénior], il a réussi à vendre bien des projets à droite pis à gauche parce que justement un moment donné, il s'est botté le cul à tsé essayer de comprendre minimalement ce qu'ils faisaient dans les autres lignes d'affaires. » (CS :4)

Toutefois, bien que dans plusieurs cas les consultants nouvellement embauchés ont relevé que des rencontres avec des membres des autres lignes d'affaires auraient notamment pu leur permettre de se familiariser avec les produits et les services offerts par l'organisation, certains ont mis en lumière que la planification de rencontres n'était parfois pas suffisante à elle seule pour que la magie opère. En effet, tel que présenté dans cet extrait, les consultants nouvellement embauchés font face à tellement d'éléments qu'ils doivent arriver à comprendre et à démystifier, dès leur arrivée en poste, que leur niveau de compréhension globale du fonctionnement organisationnel n'est souvent pas suffisamment développé pour qu'ils soient en mesure de savoir quelles informations puiser à travers ces rencontres.

> « Chercheuse: As-tu eu la chance d'avoir peut-être, sans être une formation, mais un café ou une discussion avec des gens pour comprendre les autres [lignes d'affaires] de la business?
>
> CN: C'est ça que j'aurais pu, mais j'avais aucune idée quoi demander. J'avais un [diagramme organisationnel] avec tous les leaders, c'était global, donc c'était dur de comprendre [...]. J'avais pas vraiment les questions à ce moment-là. Je me suis dit : ‘'je vais me concentrer sur le travail que l'on attend de moi et mon rôle et

> comprendre un peu mieux si je peux élever ça petit à petit, add layers to it and put it in context eventually.'' » (CN :15)

Dans le même ordre d'idée, un consultant nouvellement embauché a expliqué qu'il est important de rapidement prendre contact avec les gens des autres départements, mais qu'il est difficile de contribuer à la discussion en y apportant de la valeur ajoutée dès les premières semaines. De ce fait, il a précisé qu'une première rencontre est très pertinente, mais qu'une deuxième rencontre devrait avoir lieu après quelques semaines ou quelques mois en poste, de manière à ce que la discussion puisse être enrichie grâce à une meilleure compréhension de la part du nouvel employé, de sorte que les conversations qui en ressortent soient plus riches et constructives.

> « CN: C'est toujours un catch 22, parce que tu fais ces rencontres-là la première semaine généralement ou disons dans les deux premières semaines, mais tu as aucune idée de ce qui se passe, mais en même temps, il faut que tu les rencontres rapidement tsé. Faque je sais pas si y'aurait pas un format où tu fais deux rencontres avec les gens qui sont vraiment importants pour toi. Une première rencontre super informelle. Tsé boire un verre de vin ou ce que c'est pour parler blabla, pis après ça, quand ça fait, je sais pas, 1 mois et demi peut-être, en même temps, pendant le premier mois et demi, qu'est-ce que tu fais? [...] mais y'a comme un petit peu un catch 22 en ce sens où au début t'as rien à leur dire. T'as pas grand-chose à amener à la table. [...].
>
> Chercheuse: Mais deux mois plus tard, tu arrives avec une autre vision complètement?
>
> CN: Là tu as des questions précises. T'as vu des mandats, t'as vu des trucs, t'as exploré, t'as des questions constructives à place de juste dire parlez-moi. » (CN :5)

Pour faire suite à ces deux derniers extraits, un consultant impliqué dans le processus de socialisation a également constaté la difficulté pour les employés nouvellement embauchés d'initier ces conversations, les employés n'étant pas nécessairement familiers avec le type d'expertise des autres départements. À cet effet, il a souligné l'importance de mieux outiller les nouveaux employés en leur offrant des ressources leur permettant de plus facilement initier ces conversations, ressources pouvant servir par la suite à l'occasion du développement d'affaires.

> « Pis ce que je me disais, c'est que j'aurais voulu avoir une slide avec des bullets points. De one liners, des conversations starters, juste des points qui te permettent d'avoir une conversation intelligente dans ces sujets-là, pis l'idée de ce petit

> workbook-là, ce serait que quand on a des meetings clients, tu fais juste pitcher ces one liners-là. (…), ah ça me fait penser à un sujet, pis ça t'amène vers la vente admettons. Mais pour quelqu'un qui rentre, [...] ça serait pas fou de quand même avoir une idée, [...]. » (CS :4)

En somme, il a été remarqué, à travers différents témoignages puisés parmi les participants des deux groupes à l'étude, qu'il ne suffit pas de mettre en place des rencontres planifiées avec les membres des différentes lignes d'affaires pour que les consultants nouvellement embauchés puissent en retirer le maximum de valeur ajoutée. Le moment auquel ces rencontres se déroulent, le niveau de connaissances du nouvel employé par rapport au fonctionnement global de l'organisation et les outils dont celui-ci dispose semblent avoir un impact sur l'efficacité de cette pratique.

4.3.6.4 Rencontres avec des membres de la haute direction

Une problématique similaire a été observée en ce qui concerne la possibilité pour les consultants nouvellement embauchés, plus particulièrement à des niveaux juniors, de rencontrer de manière plus formelle les membres de la haute direction, soit les membres de la direction des bureaux régionaux et les têtes dirigeantes des différentes lignes d'affaires. Les prochains extraits permettront donc de mettre en lumière les avantages auxquels certains consultants nouvellement embauchés ont été exposés grâce à ces rencontres et ceux dont ils auraient pu bénéficier.

Pour un consultant nouvellement embauché ayant eu la chance de s'entretenir avec le gestionnaire principal d'un des bureaux régionaux, il est possible de constater que cet échange a permis un partage riche en information, cet agent de la socialisation ayant discuté avec la nouvelle recrue à propos de sa vision globale de l'organisation, de recommandations au regard de la progression de carrière ou encore à propos de son expérience.

> « La seule personne que j'ai rencontrée c'est [le gestionnaire principal du bureau régional]. J'ai vu [un employé en charge du Marketing] rapidement dans le couloir. [Mon supérieur immédiat] me l'a introduite et j'ai discuté avec elle, qui est en marketing. Elle m'a expliqué quel était son rôle et pourquoi elle serait amenée à interagir avec moi. [Le gestionnaire principal du bureau régional] ça été vraiment une vision globale de son expérience [dans l'organisation] et ce qu'[il] me recommande un peu, conseil de carrière et aussi son poste à [lui], ce qu'[il] est amené à faire. » (CN :1)

Dans cette optique, un consultant impliqué dans le processus de socialisation a expliqué l'importance pour les nouveaux employés d'être exposés aux leaders de l'organisation, ces derniers représentant la vision de la firme dans une perspective plus globale. Il a également mentionné le besoin de pouvoir exposer les nouveaux employés à des membres de la haute direction étant en mesure de représenter une vision de la firme au niveau local et d'autres étant en mesure de présenter cette vision de manière encore plus globale à l'échelle de la multinationale.

> ''So I think that we have to figure how we can get new hires in front of our leaders, cause I think that they will represent the firm from a high-level perspective. So I think that at a minimum you have your Office Lob Leader having the meetings with the new hires and then you will have obviously, like S[a senior leader] is an example here or K[a senior leader] you know, they are visionaries for our company [...] and they speak in such a way where it's [...] less about the business and more about the vision. So I think that you need to have a combination of people that are both local office level kind of day-to-day, combine that with a bunch of people that see kind of a bigger vision [...].''(CS :6)

Il a en outre précisé qu'il est à son avis irréaliste que les nouveaux employés juniors rencontrent un à un tous les membres de la haute direction, mais qu'il importe de créer le contact entre les consultants juniors et les consultants séniors faisant parfois offices de têtes dirigeantes, ces échanges étant bénéfiques pour les deux partis.

> '' You know, to have a newbie that comes right out of school and in the organization to have half an hour with S[a senior leader] is not easy. You imagine you have a hand full of new hires coming in and it's tuff. So I think that you have to be thoughtful on who sees what, but I am all for kind of a full transparency.'' (CS:6)

> '' They need to meet them, they need to know who they are going to be working with because you know, you don't want to have seniors coming into the organization and automatically start being a senior consultant down to the new hires. It feels very disconnected. So I think those conversations whether it's organized coffees, organized process where they get to meet the people in the lower ranks, I think that that adds value in both ways. I think it needs to be an end-end experience ideally.'' (CS:6)

Finalement, que les participants aient répertorié avoir eu ou non l'opportunité, grâce à des initiatives mises en place par les membres organisationnels, d'être mis en contact avec différents collègues de travail proximaux et distaux, il est possible de constater que la création du réseau par l'entremise de ces différentes rencontres n'en tient pas uniquement qu'à l'organisation. En effet, certains consultants nouvellement embauchés ont mentionné

l'importance pour les nouveaux employés de faire leurs propres démarches afin de faciliter la création de leur réseau.

Dans ce premier extrait, le consultant a rapporté, qu'à son avis, ce qui a fait la différence entre le succès de son intégration par rapport à celle d'autres employés a reposé sur sa curiosité et sa proactivité à aller vers les gens. En effet, le consultant a relaté avoir osé sortir de sa zone de confort en organisant de sa propre initiative des rencontres plutôt informelles avec plusieurs de ses collègues aux parcours divergents. Il a mentionné que cette façon de procéder ne lui a pas été imposée par l'organisation, mais qu'il s'est rapidement rendu à l'évidence qu'avoir du succès en consultation reposait sur la nature de son réseau, comme le fait d'être impliqué ou non sur des projets en dépendait grandement. Plus spécifiquement, il a soulevé qu'il importe de rapidement savoir créer son réseau sans quoi, cela peut représenter une limite importante, les consultants devant donc s'assurer de se faire voir et connaitre par leurs pairs dès que possible.

> « Chercheuse: Il y a des gens qui ont le même onboarding que toi, mais qui peuvent ne pas être du tout intégrés après un an. Qu'est-ce que tu penses que tu as fait de différent pour faciliter cela, pour qu'aujourd'hui après trois mois, tu te sentes partie intégrante de ton équipe?
>
> CN: Je pense que j'ai osé aller vers les gens. Osé poser des questions quand je ne savais pas. Osé initier des conversations même si je me sentais inconfortable. [...] j'avais le sentiment que si je le faisais pas, j'allais rester assis à mon bureau, je pense que j'ai été poussé à le faire. [...] je me suis dit ok, c'est pas prévu dans le plan d'onborading, [...], je vais juste rencontrer des gens pour qu'ils me parlent de ce qu'ils font et l'état d'esprit. Je me suis dit ok, si tu fais pas ça au début, ça va te limiter c'est sûr. Pas parce que c'est ce que l'organisation veut, mais parce que c'est comme ça que la consultation fonctionne. Ça dépend du réseau que tu tisses et si personne ne te connait, personne n'a jamais entendu parler de toi, il y a de faibles chances que tu travailles sur des projets. Juste parce qu'on n'a pas entendu, qu'on sait pas ce que tu fais. Pareil pour le télétravail qui est préconisé, si tu n'es pas présent, on t'appellera moins. [...] Il faut vraiment, je pense, tisser ce réseau de contacts-là, c'est ce qui fait la différence. » (CN :1)

Dans ce second extrait, un autre consultant a également mentionné l'importance pour les nouveaux employés de chercher à créer leur réseau social interne, mentionnant cet élément comme le conseil par excellence qu'il donnerait à une nouvelle recrue. Il a d'ailleurs spécifié que chercher à s'entretenir, par l'entremise de diverses stratégies, avec des

consultants issus de différents niveaux hiérarchiques peut permettre une meilleure compréhension de leur travail et par le fait même des attentes par rapport à son propre rôle.

> ‘’I would say probably just reach out to other people either in your level, people maybe one level higher than you [...]. Just ask if they could meet up and have like a quick phone call for maybe an hour or something like that. Or meet somebody in your office to just kind of ask about the day to day of the job and what’s the most important things to learn, how would you describe the different programs or the things you do most of the time. Just so that you can kind of have a little bit of foreshadowing on what to expect for the job.’’ (CN :4)

De plus, la proactivité et l’implication des nouveaux employés dans la création de leur réseau social interne ont également été soulevées comme des éléments déterminants dans le succès ou l’échec de l’intégration par certains consultants impliqués dans le processus de socialisation des nouveaux employés. En effet, dans les extraits ci-dessous, le consultant a expliqué que bien que l’organisation puisse mettre en place plusieurs activités; rencontres planifiées, évènements, préparation d’un calendrier, etc., une grande partie du succès de ce processus repose sur l’investissement personnel du candidat nouvellement embauché. À la manière dont il a été présenté dans les derniers extraits, le consultant a stipulé que la curiosité, la volonté de s’impliquer et manifester de la motivation sont des éléments qui font la différence entre un processus d’intégration réussi et une démarche menant à plus ou moins de succès dans l’organisation à moyen long terme.

> « Je pense que le onboarding plan est incomplet. On en fait un pourtant. On a des meetings, on a des activités, on a ça au calendrier. [...]. Si je prends le cas de P, [l’adjointe administrative] a booké des rencontres [...], il y a des lunchs qui se sont passés, [un collègue de travail] l’a pris en charge comme parrain d’onboarding. Tout ça c’est passé, mais ça n’en a pas fait un succès. P est un échec d’intégration [...]. » (CS :2)

> « L a démarché pour s’intégrer dans l’organisation. [...] Lui a été plus loin. Je suis pas sûr qu’on devrait s’attendre de ça de tout le monde, mais non seulement il était actif dans son processus d’intégration, mais lui-même, il donnait envie aux gens d’aller vers lui. Il a investi plus de temps que la moyenne des personnes volontairement. [...] On avait des projets clients ensemble, mais ça là, cette profondeur-là, elle se passe aussi à l’extérieur des projets. » (CS :2)

> « P ne sait pas onboarder. Y’a pas été curieux, y’a pas cherché à savoir, y’a pas insisté et ça tu peux pas avoir du succès. Ici la drive, c’est la première compétence qu’on est obligé d’avoir. Même quand on est jeune. Ça prend de la drive parce qu’on soulève des montagnes, sont tout le temps devant nous les embûches. » (CS :2)

4.3.7 Évènements mis en place pour souligner l'arrivée des nouveaux employés

4.3.7.1 Évènements visant à souligner l'arrivée du nouvel employé avec son équipe de travail

Les rencontres planifiées ne se sont pas avérées être les seules mesures mises en place afin de favoriser le développement du réseau social interne de l'employé. Les consultants nouvellement embauchés ont rapporté, dans plus de la majorité des cas, avoir pu participer à des évènements non liés au travail tels que des 5 à 7 et/ou des diners spécifiquement prévus afin de souligner leur arrivée dans l'organisation, ce qu'ils ont grandement apprécié.

> ''I loved there were several like lunches and a happy hour that week, which I thought was a great way to meet the team. Our business and our practice is so teamed focused it was really important for me to have that and that's been something I found really hard to recreate for my new hire starting this week.'' (CN :3)
>
> ''Chercheure: And did the onboarding help you with the creation of your social network?
>
> CN: Eum.. The events that were planned as part of my first week were, the lunches and the happy hour for new hires, these were helpful.'' (CN :3)

Toutefois, les témoignages d'un consultant nouvellement embauché et celui d'un consultant impliqué dans le processus de socialisation ont permis de mettre en lumière qu'une attention particulière ne doit pas seulement être accordée aux évènements mis en place pour souligner l'arrivée des nouveaux employés dans un contexte informel, mais doit être également accordée aux situations et aux évènements se déroulant dans le quotidien du nouvel employé en contexte de travail. Plus spécifiquement, un consultant impliqué dans le processus de socialisation a relevé que le contexte organisationnel faisant en sorte que plusieurs consultants travaillent à distance et ne sont pas au bureau rend la création du réseau social des nouveaux employés plus difficile à des moments de la journée tels que l'heure du diner où cela devrait être une occasion pour le nouvel employé de pouvoir réseauter. Autrement dit, certains consultants ont soulevé que mettre en place des événements pour souligner l'arrivée d'un nouvel employé a des répercussions positives, mais qu'il faut également s'assurer que son environnement de travail puisse favoriser, au quotidien, l'émergence de son tissu social, considérant ici par exemple l'heure du lunch comme expérience à repenser.

> « C'était le fun, on est tous allés diner, je pense, dans ma première semaine, au resto. Ça c'était super le fun et c'était agréable. Si non, c'est quand même un peu plus difficile à l'intérieur du bureau parce qu'il y a plein de monde qui mangent à leur bureau pis, faque ça c'est difficile, mais tsé, dans la première semaine, y'avait des gens qui allaient chercher à manger, ils venaient me voir, me disaient : ''ah tu veux-tu venir chercher à manger, faque ça c'est le fun.'' » (CN :6)

> « Pis ça, c'est un autre problème parce que le travail de la maison, encore une fois, ça fait en sorte qu'une journée sur deux, tsé ici nos bureaux sont jamais à 50% pleins le trois quarts du temps. Une journée sur deux, c'est tout le temps vide. Faque je trouve ça plate côté social, parce que dans le temps, mettons on allait manger, c'était pas rare des diners où on était une bonne dizaine admettons. Là ça arrive pu. Faque tsé c'est plate. Comme là, je voyais [des consultants nouvellement embauchés] manger tout seul, aller chercher de la bouffe tout seul, c'est un peu pas normal. » (CS :4)

4.3.7.2 Évènements d'intégration rassemblant tous les nouveaux employés

Par ailleurs, il a été intéressant de constater que pour la majorité des consultants nouvellement embauchés, ayant ou non bénéficié d'une session d'orientation dans leurs bureaux régionaux, une session d'intégration ralliant les nouveaux employés embauchés au Canada et aux États-Unis issus, de différents niveaux hiérarchiques, a été organisée. Cet évènement est apparu, pour plusieurs ayant eu la chance d'y participer, comme une occasion incroyable d'étendre leur réseau social.

Un consultant a d'ailleurs témoigné que cela lui a permis de rencontrer des consultants nouvellement embauchés issus de différents bureaux régionaux, mais également de réseauter avec des consultants plus expérimentés dans l'organisation, mettant de l'avant que cet évènement lui a notamment donné la chance d'être exposé aux valeurs de l'organisation comparativement à de simples rencontres planifiées avec les collègues de travail.

> « Y'a ça pis un mois, un mois et demi après, je suis allé à C[ville] pour le vrai programme d'onboarding officiel qui arrive une fois par x nombre d'années, [...]. Donc là aussi, c'était bien de côtoyer les nouvelles recrues, pis j'ai rencontré à nouveau du monde sénior, pis tout ça, faque ce genre de processus en personne, où est-ce que tu rencontres du monde de tous les bureaux, ça t'expose vraiment plus aux valeurs de l'organisation, que juste un document PowerPoint, pis une dizaine de rencontres avec des collègues. » (CN :5)

Dans la même veine, un autre consultant nouvellement embauché ayant participé à cette session d'intégration a relaté qu'il aurait grandement apprécié pouvoir bénéficier de cette activité beaucoup plus tôt dans son processus d'intégration principalement au regard de la portion relative à la création de son réseau social, relevant que cela lui aurait permis de rencontrer plus rapidement les autres nouvelles recrues, d'en apprendre davantage à propos de l'organisation et de sentir que les nouveaux employés sont pris en considération.

> ''I would have like to have done something like the C[city] training early on in my time here rather than a year in. Mostly for the networking piece of it, to be able to meet like the new hires and to learn a little bit about the company, but also just to feel like there you know, somebody cares, like there is an onboarding program that someone put time and thought into. That would have been nice to have I guess at the beginning.'' (CN :3)

4.3.8 Partage d'information et de documents avec le nouvel employé

4.3.8.1 Partage d'informations liées au travail de consultant

Dans la majorité des entrevues réalisées auprès des consultants nouvellement embauchés, il a été relevé que plusieurs jours, voire plusieurs semaines peuvent s'écouler entre leur arrivée en poste et le moment où ils sont amenés à travailler sur des projets clients. De ce fait, une pratique d'intégration couramment mise de l'avant a été relevée, soit le fait d'encourager les nouvelles recrues à s'informer au regard, par exemple, de l'organisation, des projets antérieurs, à explorer les bases de données internes, bref à se renseigner le plus possible par l'entremise des liens internet et de documentations fournies par différents membres organisationnels.

Toutefois, auprès de la majorité des consultants nouvellement embauchés, cette pratique n'a pas eu les résultats escomptés. Par exemple, une nouvelle recrue a expliqué que malgré le fait qu'elle ait été exposée à énormément de capital intellectuel, par l'entremise des liens internet qui lui ont été fournis, elle a tout de même trouvé cette approche très limitée, relativement au fait que tout était tellement nouveau pour elle qu'orienter ses recherches semblait difficile mentionnant un bassin d'information beaucoup trop vaste et peu focalisé.

> « Tout le monde a été transparent sur le fait que le flow de travail est assez irrégulier et il y a des périodes qui sont très, très creuses, en début d'année et l'été [...] et ça, tout le monde l'a discuté [...] donc ça m'avait été dit et on m'a donné tous les liens intranets auxquels je pouvais me référer. Il y a du capital intellectuel.

> Cherche l'information que tu veux, le luxe, c'est que tu as du temps, [...], mais je trouve que c'est quand même limité, car tout est trop nouveau. On ne sait pas dans quelle direction on va et on peut pas lire indéfiniment, donc ça m'a été expliqué, mais je pense qu'il faut plus que ça. » (CN :1)

Dans la même optique, un autre consultant nouvellement embauché a mentionné qu'avant d'avoir été exposé à des projets clients, celui-ci s'est livré à la lecture d'une panoplie d'informations partagées par différents membres organisationnels. Il a rapporté avoir été exposé à une quantité trop grande de capital intellectuel pour être en mesure de s'orienter et de bien comprendre l'information à un stade si précaire de son intégration et a décrit le besoin de rassembler l'information pertinente pour les nouvelles recrues comme un des éléments à absolument ajouter au processus d'intégration.

> « Il y a une limite [...] de lire des affaires qui probablement me serviront à rien on s'entend, parce que je lis des decks, je lis des affaires sans tellement trop comprendre. Faque ça c'était quand même tough. J'en ai parlé avec [mon supérieur immédiat]. » (CN :6)
>
> « Faque si jamais y'avait comme soit un genre de document ou un package avec des liens de trucs intéressants, tsé comme un PowerPoint ou quelque chose qui a genre juste ça c'est intéressant dans ta première semaine à lire, dans ta deuxième et d'aller un peu plus en détail à chaque fois, [...]. Tsé tout le monde, c'est ça au début y'ont rien à faire pendant les trois premiers mois. Moi je lisais des trucs, mais là tu commences à lire et non ça a pas rapport, pis là tu lis d'autres choses faque c'était plus, oui c'est vrai qu'il y a tellement de capital intellectuel, mais je sais pas où aller. » (CN :6)

En ce sens, plutôt que d'être confiné à lire de la documentation et des informations en lien avec l'organisation ou son rôle, un consultant a rapporté qu'il aurait préféré avoir été exposé plus rapidement à des éléments tangibles comme le travail client, passant des journées complètes à lire et ne trouvant cette situation aucunement stimulante.

> « J'aurais aimé mieux, parce que, justement au début tu lis plein de trucs, pis c'est long une journée complète à lire des trucs, à lire des formations, lire des PowerPoint. En tout cas, moi je trouve ça zéro stimulant personnellement. Peut-être qu'il y en a que ça dérange moins. Faque être impliqué plus dans les trucs tangibles, les trucs clients, moi c'est ce que j'aurais préféré. » (CN :2)

Autrement dit, il est possible de constater que fournir de l'information aux consultants nouvellement embauchés afin qu'ils soient en mesure de se former par eux-mêmes, à l'égard d'éléments propres à leur rôle et à l'organisation, n'a pas semblé être particulièrement apprécié, les consultants dénotant le besoin d'une sélection plus ciblée de

l'information pertinente, d'un accompagnement supplémentaire afin de bien comprendre le contenu auquel ils sont exposés et une inclusion plus rapide sur les projets clients.

4.3.8.2 Partage d'information par l'entremise d'une brochure au regard d'éléments liés à la rémunération globale

Dès leur arrivée en fonction, les consultants nouvellement embauchés reçoivent non seulement de l'information propre au fonctionnement de l'organisation et leur rôle de consultant, mais également au niveau d'éléments purement administratifs tels qu'au regard de leur rémunération globale, bref des informations non liées à la pratique de leur métier afin qu'ils soient en mesure de compléter les éléments requis à la mise en place de leur dossier employé. Toutefois, pour plusieurs, compléter l'information relative à leur rémunération globale est apparu comme assez problématique, la majorité des consultants nouvellement embauchés relevant le besoin d'un accompagnement supplémentaire à la brochure fournie à cet effet.

Par exemple, ce consultant nouvellement embauché a soulevé avoir eu de la difficulté à bien cerner les choix à effectuer au regard de sa rémunération globale. Malgré le fait d'avoir lu l'information mise à sa disposition, il a relevé avoir requis de l'assistance pour être en mesure de comprendre de manière plus significative les éléments à compléter.

> « Chercheuse: Ta compréhension des bénéfices puis de ta rémunération globale comment ça a été fait ça? Est-ce que c'est toi seul en lisant?
> CN : [...] Ouais, ça j'avoue que j'ai un peu strugglé avec ça. Ça m'a pas vraiment été expliqué. Il a fallu que j'aille lire et tout. J'ai même appelé pour être sûr de bien comprendre.
> Chercheuse: Est-ce qu'ils t'ont fait remplir cette paperasse-là avant d'arriver ou à ta première journée, tu avais toutes ces choses-là à faire? [...]
> CN: Non, me semble que c'est après être arrivé. [...], mais moi, je voulais comprendre plus dans le détail c'est quoi qu'ils offraient, pis c'était pas si évident à comprendre dès le départ. J'ai lu pas mal, j'ai appelé, mais personne m'a vraiment dirigé là-dedans. » (CN :2)

Pour cette autre nouvelle recrue, malgré que l'organisation lui ait fourni de la documentation afin de l'outiller dans sa démarche, le jargon organisationnel n'étant pas adapté, la brochure dispensée afin de l'aider à compléter les information propres à sa rémunération globale s'est avérée très peu utile, le nouvel employé ayant dû prendre contact avec des individus au centre de service, son supérieur immédiat et les ressources

humaines pour se tirer d'affaire et révélant, par le fait même, le besoin d'un meilleur accompagnement afin de se faire expliquer notamment le jargon organisationnel.

> « Après ça, il y a eu la partie tout ce qui est bénéfices et tout ça. Chose que moi j'ai trouvé difficile parce que c'est comme juste un booklet qu'ils te donnent sans instructions, [...]. Tsé comme moi je rentre là, je connais rien dans les benefits. Je m'en suis sortie. J'ai mis des choix, mais ce serait bon de passer au travers un peu, d'expliquer avec des mots plus familiers que ce qu'il y a dans le booklet. Dans le fond, j'ai fait mon application en ligne, mais je me suis trompée, faque il a fallu que j'avise, c'était bien compliqué, par téléphone, au début, S[compagnie d'assurances], là eux ils voulaient pas, faque y'a fallu que je fasse un ticket avec HR. » (CN: 6)

Dans la même perspective, il est possible de constater, à travers le prochain témoignage, que malgré que le consultant nouvellement embauché ne comprenait que très peu d'éléments au regard de sa rémunération globale, le fait qu'un employé de son équipe, dans le présent cas, son supérieur immédiat, ait pris le temps de l'accompagner dans sa démarche, comme il détenait les connaissances à cet effet, lui a permis de faire des choix plus éclairés et de bénéficier d'un suivi lui permettant de comprendre en profondeur les notions liées à sa rémunération globale.

> « CN: Tu vois, par exemple, [...] quand tu commences et que t'as pas forcément travaillé en consultation, [...] quand on parle de total rewards tu sais, j'avais aucune idée des aspects. [...]
>
> Chercheuse: Donc ça a été vraiment sur le tas, mais ça aurait peut-être été bénéfique de l'avoir de manière un petit peu plus formelle dès le début?
>
> CN: [...] [mon supérieur immédiat] m'a un peu mieux expliqué: « Maintenant tu vas avoir des avantages, tu vas être couvert, c'est comme ça que ça marche », et elle m'a beaucoup aidé, donc je me dis qu'il n'y a aucun problème avec ça. [...] Encore une fois si j'ai des questions, je sais que je peux le demander et [mon supérieur immédiat], je pense qu'on a passé une heure chaque semaine pour check-in à propos du travail, [...]. Elle m'a montré aussi comment on utilise les informations personnelles, mais comment on utilise la plateforme et ça m'a beaucoup aidé aussi. » (CN: 15)

Le besoin d'un meilleur accompagnement des nouveaux employés au regard de l'information dispensée et des tâches non liées à la consultation a également été soulevé à maintes reprises par les consultants impliqués dans le processus de socialisation, comme ceux-ci ne sont pas outillés et ne disposent pas du temps nécessaire pour accompagner les nouveaux employés dans ces démarches administratives. Dans ces extraits, le consultant

impliqué dans le processus de socialisation a d'ailleurs mentionné que des ressources issues des fonctions support telles que les ressources humaines devraient être plus impliquées, de manière à mieux encadrer les nouveaux employés au regard de la portion non liée au travail de consultant, et ce, non seulement par l'entremise de requêtes virtuelles.

> « Y'a tout l'aspect très interne, donc la poutine administrative, s'assurer que les gens font les bons choix pour les avantages sociaux, la pension, comment ça marche les feuilles de temps et patati et patata, qui selon moi, devrait être faite par HR, mais y'a pas de fonction HR [dans l'organisation]. Ouvre un ticket, on va te répondre par écrit, y'a personne qui t'explique rien, pis ça fait des cas comme N[consultant nouvellement embauché] qui a fait de mauvais choix, parce qu'elle savait pas, elle a pas été informée et elle a pas pensé demander. Y'a un enjeu majeur d'encadrement pour la portion plus qui est pas liée au travail de consultant pour moi. » (CS: 3)

> « Les RH, [dans l'organisation], c'est des tickets. On peux-tu avoir un service? C'est pourri, c'est zéro pis une barre, on n'a pas de RH [dans l'organisation]. Moi je fais affaire avec une fille à M[ville]. Je lui envoie des courriels, elle me répond, pis généralement: ''ah, c'est pas moi qui s'occupe de ça, c'est lui ''. Je veux pas savoir qui s'occupe de ça! [...] J'ai d'autres choses à faire. [...] Je pense qu'on doit avoir un meilleur support pour le onboarding non-consulting si on veut. » (CS: 3)

Autrement dit, ces extraits invoquant principalement les informations relatives à la rémunération globale à titre d'exemple ont permis de constater qu'il ne suffit pas de dispenser de l'information pour que cela s'avère un outil d'accompagnement efficace pour les consultants nouvellement embauchés. Le langage utilisé doit notamment être adapté au profil des nouvelles recrues et un encadrement plus accru, fourni par divers agents de la socialisation, se présente comme une priorité afin d'aider les consultants à mieux intégrer les informations complexes.

4.3.9 Exposition à du travail client

L'exposition rapide à du travail client a effectivement été relevée, par plus de la majorité des consultants nouvellement embauchés, comme une pratique leur ayant permis de notamment mieux comprendre leur rôle et les tâches associées au métier de consultant. Il sera possible de constater, à travers les prochains extraits, différentes formes sous lesquelles l'exposition à du travail client s'est déroulée, certains y ayant été exposé par l'entremise de la pratique de *shadowing* et d'autres en participant plutôt activement à la réalisation de projets clients.

4.3.9.1 Shadowing

Dans ce premier extrait, le consultant nouvellement embauché a soulevé qu'une des pratiques les plus importantes à mettre de l'avant repose sur l'exposition rapide au travail client, pouvant se faire sous la forme de *shadowing*, par l'entremise d'un accompagnement à l'occasion des appels clients par exemple. Il a dénoté cette pratique comme étant beaucoup plus stimulante et intéressante que le simple fait d'être exposé à divers PowerPoint, spécifiant également que les consultants déjà en place dans l'organisation devraient chercher à initier plus d'occasions de *shadowing* pour les nouveaux employés.

> « Les recommandations que j'avais faites [...], c'est d'embarquer les gens sur les trucs clients le plus rapidement possible, pis ça peut être juste du *shadowing*. Tu embarques sur un appel client, tu vois que [des nouvelles recrues], elles lisent des PowerPoint, tu dis : ''hey! j'embarque sur un appel client dans 10 minutes, ça te tentes-tu de venir? '' Elles vont juste être là, en background, une demi-heure, à entendre une conversation [...]. C'est pas mal plus stimulant et intéressant que lire un PowerPoint [...]. » (CN :2)

Dans ce second extrait, ce consultant nouvellement embauché a exposé qu'il ne suffit pas d'encourager les nouveaux employés à créer des occasions de *shadowing*, tel que son supérieur immédiat l'a encouragé à faire. À son avis, ces opportunités devraient être mises en place et planifiées de manière plus formelle, car sans cela les occasions d'être impliqué en mode *shadowing* ne se concrétisent pas auprès des différents acteurs. Il a également expliqué que, pour lui, le *shadowing* peut être déployé de diverses façons: accompagnement de consultants issus de divers départements pendant une journée, participation à des rencontres et/ou des appels téléphoniques en mode écoute, etc. Il a par ailleurs relaté que, selon lui, cette forme d'apprentissage par osmose est la meilleure façon d'apprendre, permettant de mieux comprendre à la fois la culture et le fonctionnement de l'organisation.

> « CN: B est forte sur parler de *shadowing*, [...] tu peux pas juste en parler, il faut que tu le mette en place, il faut que ce soit, qu'il y est même pas d'efforts à faire, mais boom tu tombes dedans. [...]
> CN: [...] T'en parles au monde, pis ils sont comme: « sure, pas de problème, organise ça! », mais tsé tout est à faire, pis là t'es occupé dans tes propres trucs, pis là ça finit que ça arrive pas, pis il est trop tard, [...], mais de tout mettre en place, tu passes une journée avec quelqu'un [dans cette fonction], tu passes une journée avec quelqu'un [dans cette autre fonction], à l'écouter, à voir des appels, à aller à une rencontre peut-être, mais tu charges pas ton temps, c'est de l'investissement tsé.

> Une journée avec les gens [d'une autre ligne d'affaire]. Tsé, encore une fois, l'apprentissage par osmose, par la socialisation, c'est la meilleure façon. Tu vas apprendre la culture en même temps qu'apprendre la business. » (CN :5)

Dans ce troisième extrait, le consultant a évoqué qu'avoir été invité à différentes réunions en mode *shadowing* lui a permis de plus rapidement comprendre le jargon organisationnel.

> « Sans donner la job, juste qu'ils nous invitent aux réunions pour écouter, de un ça passe le temps quand t'as rien à faire, pis de deux comme, c'est juste comme des mots, des termes qu'on commence à entendre de plus en plus, pis qu'on comprend plus. » (CN :6)

Dans le même ordre d'idées, le *shadowing* a été identifié comme une solution face à une problématique vécue par plusieurs consultants nouvellement embauchés. En effet, le domaine de la consultation étant très *project-based*, il a été soulevé auprès de plusieurs participants qu'il n'était pas rare que des consultants se trouvent à avoir peu de travail à accomplir entre deux projets, l'expression « être sur le banc » évoquant bien cette situation. En effet, à travers tous les participants s'étant joints à l'étude, plus de la majorité d'entre eux ont relevé que cela s'avérait être un défi particulièrement important pour les consultants nouvellement embauchés ceux-ci rapportant, dans plus de la majorité des cas, avoir mis plusieurs semaines avant de pouvoir accomplir réellement du travail client. Bien que la durée de ces périodes creuses et les raisons les expliquant peuvent varier d'un consultant à un autre, cette problématique permet de comprendre sous une autre facette l'importance accordée à la pratique de *shadowing* dès l'arrivée des nouveaux employés. Les deux groupes de participants ont en effet relevé cette pratique comme une des solutions majeures à l'ennui ou le découragement que les nouveaux employés peuvent sentir à leur début en organisation, n'étant pas exposés rapidement à du travail concret.

> '' Yeah, I mean the first month to be honest, I didn't really get on any projects probably 3-4 months into the job and more being around doing nothing for most of it. So yeah, I would say that I didn't start doing any real work and projects until the fourth month. I remember [my direct manager] bringing me in her office and saying how many hours have you build? I haven't built a single hour, I am not on any projects and this is month three.'' (CN: 7)

Dans cet extrait, un consultant impliqué dans le processus de socialisation a expliqué qu'une source de stress constamment vécue, au regard de l'arrivée en poste des nouveaux consultants, repose sur le fait qu'il n'est pas rare qu'ils n'aient rien à faire pendant de

nombreuses semaines, rappelant que les consultants déjà établis dans l'organisation sont déjà trop occupés ou trop avancés dans certains projets pour être en mesure d'impliquer les nouveaux employés dès leur arrivée en poste. Il a donc mentionné, à cet effet, le *shadowing* comme une alternative intéressante à cette problématique, les nouveaux employés pouvant accompagner des membres de leur équipe à l'occasion de rencontres ou d'appels clients, et ce, sans nécessairement facturer des heures chargeables. Il a d'ailleurs mis de l'avant que cette pratique est directement en relation avec le fait qu'une grande partie du travail de consultant s'apprend « sur le tas », en faisant du travail petit à petit et en gagnant de l'expérience, ce qu'il a notamment dénoté comme plus amusant que le simple fait de regarder du capital intellectuel.

> « CS: Parce qu'ici, l'affaire qui me stresse le plus pour les nouveaux, c'est qu'ils ont rien à faire au début, pis ils ont rien à faire pendant fucking longtemps. Pis comme parce que soit on est trop occupés pour déléguer ou on est déjà dans plein de projets qui sont avancés ça fait pas tant de sens. [...] Pis c'est pas rare que ça prend un bon 6 mois. [...]. Faque je trouve ça, c'est terrible. Moi je me mets à la place d'un nouveau, je serais comme : ''fuck, qu'est-ce que je fais ici''?
>
> Chercheuse: Comment ferait-on pour adresser ça?
>
> CS: C'est fucking dur. La meilleure façon je pense, c'est vraiment de se forcer, à chaque fois qu'on a un meeting, de les inviter en shadow mode. Tu lui dis : ''ah tiens j'ai un appel client, venez-vous en, vous pouvez pas charger votre temps [...], mais vous allez assister à moi qui deal avec un client''. J'ai une rencontre d'équipe, ça au moins t'écoutes des affaires. [...] en général, c'est ben du [...] apprend sur le tas, pis t'as pas de recette d'épicerie. T'as pas de livre d'instructions à suivre, c'est ben de l'expérience, c'est ben du gut feeling, [...]. Faque y'a rien de prescrit par des lois, on peut à peu près faire ce que l'on veut, ce qui fait que tu apprends vraiment en développant ton jugement de ce que tu as fait à date. Faque plus que tu as de l'expérience, plus tu avances vite, plus que tu en vois, plus que tu avances vite. Faque je pense que quand tu es en espèce de shadow mode de même, c'est vraiment pas mauvais, pis c'est plus le fun que de regarder du capital intellectuel. » (CS :4)

4.3.9.2 Participation active à des projets clients

De façon similaire au *shadowing*, mais cette fois-ci, en ayant plutôt les deux mains à la pâte qu'une implication en mode observation, la participation active à des projets clients est apparue comme une des pratiques les plus souvent évoquées par les consultants

nouvellement embauchés afin d'être en mesure de comprendre leur rôle et les attentes y étant liées.

'' I feel like for the most part, it mostly have been figure it out by doing.'' (CN :3)

Pour ce consultant nouvellement embauché, avoir été impliqué dans le travail client lui a permis de comprendre les attentes face à son rôle, d'être poussé à apprendre plus vite, ressentant une certaine pression, et à plonger en profondeur dans les notions à intégrer.

> « Chercheuse: Comment as-tu été amené à comprendre ton rôle en tant que consultant, la tâche [...] surtout la place que tu occupais au sein de l'organisation? [...]
>
> CN: C'est en faisant du travail client. [...]. Je pense que [mon supérieur immédiat], il me l'a dit clairement au début [...]. Oui, les rencontres sur certains topics ça aide à donner un overview de certains trucs, mais c'est vraiment quand tu plonges et que tu fais des trucs clients que tu ressens une certaine pression, un certain stress. Tu es poussé à apprendre plus vite, mais tsé oui les rencontres d'une heure comme je te dis ça donne un bon overview de certains trucs, mais c'est vraiment en plongeant un peu plus deep dedans que t'apprends pour de vrai et en le faisant, naturellement. » (CN :2)

Dans cet extrait, pour cet autre consultant nouvellement embauché, comprendre ce qui était attendu de lui s'est fait au gré des mandats et en fonction des gens avec qui il a été amené à travailler devant s'adapter aux styles de chacun. Il a notamment mis en lumière que comprendre les attentes par rapport au rôle devrait en partie reposer sur la nouvelle recrue, dans la mesure où il est de son devoir de chercher à clarifier les attentes en posant plus de questions, ce qu'il donnerait également comme conseil à un nouvel employé.

> « Chercheuse: Concrètement au niveau de ce qu'on s'attend de toi en terme de niveau d'implication dans ta tâche.
>
> CN: Ça c'est un truc qui était un peu difficile pour moi en général, c'est même quelque chose que j'apprends en ce moment. Je pense que ça dépend avec qui je travaille. C'est plus ou moins clair et c'est à moi de poser les bonnes questions aussi, donc j'ai appris qu'il faut que je clarifie ça. Ça été un petit peu appris sur le tas à force d'essais-erreurs. [...].
>
> Chercheuse: [...] Souvent les sous-entendus, on ne les sait pas tant que l'on n'a pas travaillé avec la personne.
>
> CN: Je pense que c'est ça, il faut apprendre avec qui on travaille aussi et le niveau de questions. Pis voilà, il y a différents styles. Je pense aussi que c'est d'être proactifs et de savoir quelles questions posées. Si j'avais un conseil à donner à une

> prochaine moi, entre guillemets, une nouvelle employée en communication, c'est vraiment d'oser clarifier les attentes. » (CN :15)

De plus, un nouvel employé a en outre souligné qu'avoir été impliqué sur des projets clients lui a permis de comprendre ce qui était réellement attendu de lui à l'égard de son rôle, et ce, à travers la façon dont les gens ont réagi face à ses propositions. Il a notamment exposé que le fait qu'il n'y ait pas d'instructions par rapport au rôle de consultant et que ce soit principalement un apprentissage « sur le tas » rend le processus à la fois angoissant et stimulant.

> « De manière très organique, mais en étant sur des mandats, pis en proposant des projets, souvent j'amenais des idées, pis là tu vois comment les gens réagissent. Faque là, c'est là que tu finis par comprendre, c'est pas vraiment ce à quoi on s'attend de moi, [...]. » (CN :5)
>
> « Faque tu l'apprends beaucoup, beaucoup sur le tas, y'a pas vraiment de descriptions. En gros, c'est ça qui est angoissant, pis stimulant dans la business, c'est que tu te fais dire rapidement, surtout quand tu es sénior. » (CN :5)

Dans la même vision, un consultant impliqué dans le processus de socialisation des nouveaux employés a également mentionné qu'arriver à impliquer rapidement les nouvelles recrues sur des projets peut faire une énorme différence dans la réussite ou l'échec de leur intégration, donnant l'exemple d'un consultant ayant été rapidement impliqué sur du travail concret versus un autre n'ayant été que tardivement inclus dans des projets. Le participant a en outre mis de l'avant que les premiers jours en organisation d'un nouvel employé sont cruciaux afin que celui-ci arrive à comprendre ce qui est attendu de lui par rapport à son métier, mais que le fait de ne pas être exposé à des projets concrets peut contribuer à rendre l'expérience beaucoup plus ardue.

> « Moi, je pense qu'une autre condition au onboarding et ce qui explique largement pourquoi on a du succès ou on en a pas, L[un consultant] a eu des projets très vite. Il n'a pas été sur le bench longtemps. [...] il a été pris en charge et tout de suite, il a été mis sur des projets. P[un consultant], il a regardé les mouches sur les murs presque toute la première année où il a été là. C'est plus sénior, c'est plus lourd, c'est plus aride. Il n'était pas habitué au métier de consultation. [...]. Si, quand on avait embauché P[un consultant], on avait eu deux gros projets sur lequel on pouvait le mettre, il serait peut-être encore ici. On a tout bien fait. » (CS :2)
>
> « P[un consultant] il a vu [le métier de consultant] d'une fenêtre. Il l'a pas vu comme vécu. Faque ces moments cruciaux-là qui sont les 100 premiers jours, les 6 premiers mois, pis que tu es en quête, que tu te transformes comme consultant et

> qu'en plus t'as même pas [les projets clients] pour t'apprendre le métier, tu te déracines. » (CS :2)

Cependant, à travers quelques témoignages de consultants nouvellement embauchés, il a été possible de constater que le simple fait d'avoir été exposé ou non à des projets clients n'a pas été suffisant, certains acteurs ou façons de mettre en place cette pratique ayant influencé grandement les effets de celle-ci sur leur socialisation.

En effet, à travers cet extrait, le consultant nouvellement embauché a rapporté que bien que la formation « sur le tas » soit préconisée, comme le travail à réaliser n'est connu qu'en fonction des différents projets clients, une formation de base plus complète se serait avérée tout de même nécessaire. Le consultant a soulevé qu'il aurait pu bénéficier d'un meilleur accompagnement de style main dans la main afin de mieux comprendre la manière de réaliser certaines tâches relatives aux différentes expertises ou encore l'utilisation d'outils utilisés de manière récurrente au fil des projets, reprochant aux consultants de faire des demandes spécifiques sans prendre le temps de suffisamment démontrer la marche à suivre. Il a finalement rappelé qu'un meilleur équilibre est nécessaire entre le fait de dispenser de la formation « sur le tas » et former les consultants au regard de notions plus standards qui se répètent au fil des projets.

> « Je dirais qu'on préconise la formation sur le tas. Ici, c'est vraiment le message qui est véhiculé. Tu vas apprendre au moment où on te donne la tâche pour le faire. J'aurais aimé avoir un peu plus de formation. Un peu un style main dans la main. Formation pour l'application d'un outil ou d'une tâche spécifique. [...]. On peut te montrer le fichier, c'est une chose, mais si on fait l'exercice [...] ensemble, moi je le fais et tu me corriges à chaque fois. Il y a plus de chance que la deuxième fois où je le fais, je me sentirai plus à l'aise. C'est vrai pour ça et pour d'autres choses qui sont assez standards. » (CN :1)

> « Mais si on me le partage, j'ai plus de chance de l'intégrer, moi, dans les tâches à venir. Si je le sais pas, je le découvre quand je le vois. Donc ça, j'aurais aimé avoir plus de formation dessus. Donc ce serait le mix entre oui, il y a des choses que tu vas apprendre quand tu vas être dedans parce que c'est pas standard [...], mais il y a des tâches qui sont un peu plus standards et qui se répètent à chaque projet. » (CN :1)

Ce même consultant a par ailleurs spécifié être conscient du fait que la performance évaluée par l'entremise des heures chargeables fait en sorte qu'il peut être difficile, autant pour les consultants nouvellement embauchés, que ceux impliqués dans le processus de

socialisation, d'investir trop de temps dans la formation, comme cela ne consiste pas en du temps facturable. Toutefois, il a souligné que plus de formation devrait être intégrée au programme d'intégration dès l'arrivée en organisation des nouveaux employés afin de s'assurer qu'ils soient dans une position favorable pour réaliser leur travail, sans quoi le manque à gagner devra être rattrapé à un moment ou un autre.

> « Je pense qu'on comprend très vite par la nature des postes en organisation, que ça serait difficile, parce que l'on cherche des heures chargeables, de passer trop de temps à faire de la formation sans que ce soit payé entre guillemets. Donc ça, je le comprends, mais il y a quand même un mal nécessaire au début pour être sûr que la personne soit dans de meilleures conditions. Parce que je pense que ce qui ne se fait pas au début, va devoir se rattraper après. » (CN :1)

De façon similaire, un consultant ayant pu bénéficier d'un meilleur accompagnement dans la réalisation de certains projets a expliqué qu'un des acteurs les plus influents de son parcours s'est avéré être un collègue ayant pris le temps de non seulement lui donner du travail client, mais de l'accompagner à chaque étape de réalisation du projet, de manière à vraiment lui montrer et lui expliquer comment faire le travail, s'assurant de lui donner de la rétroaction constructive et prenant le temps nécessaire pour adéquatement le former.

> « CN: Au début, je pense que c'est J[un collègue de travail], pis après ça, je pense que c'est F[un collègue de travail].
>
> Chercheuse : Pourquoi? Qu'est-ce qu'ils ont fait de différent ces deux-là?
>
> CN : Au début, J[un collègue de travail] c'est la première personne qui m'a accueilli de un, faque ça m'a permis d'être un peu plus familier. Faque dès que j'avais des questions au début, vu qu'il m'a dit : ‘'viens me voir s'il y a des trucs'', j'allais voir lui. Pis il m'a invité à pleins d'appels et à pleins de réunions pour m'occuper. Pis après ça, F[un collègue de travail] avait comme un petit truc à me donner. Là ben il a pris super beaucoup de temps à bien m'expliquer les fichiers. [...]. Là, il me parle, pis il me dit vraiment c'est quoi qui y'a à améliorer, pis c'est des techniques un peu plus efficaces, [...]. Faque ça, j'ai bien aimé. C'était facile, soit de poser des questions ou juste après ça, échanger sur [...] ce qui aurait été plus efficace. [...]
>
> CN: [...]Pis on l'a fait tout ensemble du début, à la fin pis ça fait une énorme différence. Là, juste comprendre une fois. » (CN :6)

À plusieurs reprises, les consultants nouvellement embauchés ont effectivement soulevé que le fait de recevoir plus de rétroaction par leurs pairs et un meilleur accompagnement, à l'occasion de la réalisation de tâches auxquelles ils n'avaient jamais été exposés

auparavant, ont fait en sorte de nettement mieux les préparer à l'occasion de projets similaires subséquents tel que présenté dans cet extrait.

> « Pis après ça, ouais, quand je regardais étape par étape avec quelqu'un ou faire quelque chose et là il me donnait du feedback, faque je le sais pour la prochaine fois. [...] ils me pitchent. Y'a des affaires que je comprends pas nécessairement faque un, je m'assure de comprendre de deux, tu le fais du mieux que tu peux avec tes connaissances, mais par après, les commentaires qu'ils donnent, ça te prépare pour la prochaine fois. » (CN :6)

Un consultant impliqué dans le processus de socialisation a également exposé l'importance de prendre plus de temps pour accompagner les nouveaux employés dans la réalisation de nouvelles tâches relatives au travail client, plutôt que de les laisser à eux-mêmes. Il a d'ailleurs témoigné que cela fait en sorte que le travail est souvent réalisé de manière plus efficace, nécessitant moins d'accompagnement et de correction par la suite.

> « Je suis comme l'opposé de L[un consultant] à ce niveau-là. Moi, je donne ben ben ben du contexte, pis je vais passer deux heures avec la personne pour lui expliquer ce qu'il y a à faire. De sorte que la personne me revient avec à peu près pas de questions. [...] Je me suis dit plus de temps que je passe au début, c'est des heures et des heures que je sauve après. Faque moi au début, je passe beaucoup de temps, faque souvent, quand ça me revient, j'ai pas grand-chose à faire, mais oui des fois j'hésiterai pas à dire: ''ben ça tu peux le faire de même, c'est plus efficace''. Faque oui, j'en donne, mais j'ai l'impression que j'ai moins à en donner que d'autres, parce que j'explique plus. » (CS :4)

Sommairement, à travers les extraits relatifs à la pratique de participation à des projets clients, il a été possible de constater que celle-ci a permis à plusieurs consultants nouvellement embauchés de non seulement mieux comprendre leur rôle, mais de se sentir réellement impliqués dans leur travail. Les derniers témoignages ont également permis de mettre en lumière qu'impliquer rapidement les nouvelles recrues sur des projets est nécessaire, mais que cela ne doit pas se faire au détriment ou parallèlement au fait de donner des formations de base complètes et d'offrir un accompagnement dans la réalisation des différentes tâches demandées.

4.3.10 Formation des consultants impliqués dans le processus d'intégration

Parallèlement, il a été soulevé à travers différents extraits que les consultants nouvellement embauchés ne sont pas les seuls à avoir besoin de formations plus structurées au regard de

leur rôle. En effet, il a été dénoté par des consultants issus des deux groupes de participants qu'il est nécessaire pour les consultants impliqués dans le processus de socialisation de bénéficier d'une formation à l'égard du rôle qu'ils doivent jouer en matière d'intégration.

En effet, un consultant impliqué dans le processus de socialisation a rapporté que bien que les consultants soient tous des experts dans un domaine particulier, ils ne détiennent pas nécessairement d'expérience en matière d'intégration, d'où la nécessité de fournir un meilleur encadrement et de dispenser plus de formations aux consultants impliqués dans le processus de socialisation.

> « Pis on n'est pas des spécialistes, on est tous des spécialistes en quelque chose, pas des spécialistes nécessairement en RH, faque l'expertise d'onboarding, on l'a pas nécessairement. Y'a clairement un manque de formation, un manque d'encadrement. » (CS :3)
>
> « Un enjeu culturel. Pis y'a peut-être aussi la définition de c'est quoi, y'a un enjeu de responsabilités et de compréhension de c'est quoi le onboarding.» (CS :3)

Dans l'extrait ci-dessous, un consultant maintenant impliqué dans le processus de socialisation a rapporté qu'il serait nécessaire pour les gestionnaires, par exemple, de pouvoir se référer non seulement à de la formation, mais à certains outils présentant les meilleures pratiques, les éléments à préparer, une liste de thèmes à couvrir, bref un accompagnement plus officiel relativement au rôle et aux outils à utiliser en matière d'intégration.

> '' I think it would be helpful to have like a manger toolkit that sort of outlines the best practices, all the things that a manager should do before the new hire starts. I think it would be great to have like a list of topics. It would have to be specific probably to each business area, but we sort of developed de facto a list of topics [...] that you should talk people about. If someone didn't give that to me, I wouldn't have known where to start.''(CN :3)

4.3.11 Discussion à propos des attentes et des objectifs

À travers les entrevues réalisées auprès des deux groupes de participants, il a été possible de constater que les attentes envers les nouvelles recrues se déclinaient sous différentes dimensions. En effet, les consultants nouvellement embauchés ont révélé avoir été amenés à comprendre d'une part les attentes variant en fonction de leur implication sur différents projets, ce qui a été exploré dans la section précédente, et d'autre part à comprendre les

attentes liées à différents critères de performance établis par l'organisation et mis de l'avant par le supérieur immédiat.

En effet, il a été remarqué que pour les attentes relatives à la performance attendue par le supérieur immédiat et l'organisation au regard de critères prédéfinis tels que le nombre d'heures chargeables, la qualité du travail ou encore la capacité de la nouvelle recrue à établir son réseau dans l'organisation, par exemple, que plusieurs consultants nouvellement embauchés ont été en mesure de comprendre comment atteindre ces critères grâce à une discussion relative aux attentes et aux objectifs avec leur supérieur immédiat. Dans l'extrait ci-dessous, la nouvelle recrue a rapporté que cette discussion, s'étant déroulée dans les premières semaines de son entrée en poste, lui a permis de non seulement comprendre les critères de performance mis en place par l'organisation, mais d'échanger avec son supérieur immédiat à l'égard des stratégies, des recommandations et des outils nécessaires pour être en mesure de les atteindre. Le consultant a expliqué qu'il a grandement apprécié cette rencontre, lui permettant de rapidement se positionner en situation de succès.

> « Chercheuse: Donc dès la première semaine, vous avez, ensemble, avec [ton supérieur immédiat], mis tes objectifs sur la table et ce qu'il attendait de toi.
>
> CN: Exactement. [...] ça été: ‘’voilà il faudrait tant d'heures chargeables, parce que les heures chargeables c'est une partie de l'évaluation, il faudrait respecter tous les processus d'excellence, parce qu'on s'attend à une certaine qualité, notre organisation est réputée, [...]’’. Je m'attends à ce que tu aies de l'interaction avec les gens, donc t'hésites pas à aller vers les gens. Tu tisses en fait un réseau de contacts dans l'organisation. Au bout d'un an, c'est ce qu'on attendrait de toi. [...]. J'ai pu demander: ‘’ok, comment je fais pour atteindre cet objectif-là? Ok, qu'est-ce que tu me recommandes? Qu'est-ce que je devrais faire différemment?’’ Donc ça, ça été très apprécié aussi, puis ça a été dès la première semaine. » (CN :1)

Cependant, au regard des deux types d'attentes, soit celles liées aux différents mandats et celles liées aux critères de performance, quelques consultants n'ayant pas bénéficié d'une discussion approfondie à cet effet avec leur supérieur immédiat ou quelconque agents de socialisation ont relevé que cela aurait pu être un élément facilitant leur processus d'intégration.

Tel que présenté dans l'extrait ci-dessous, par exemple, un consultant nouvellement embauché a soulevé à nouveau une des critiques adressées précédemment à l'égard de la

formation « sur le tas », expliquant notamment que cette technique n'était pas sans avantages, mais que plus amples explications à l'égard de ce qui était attendu de lui et un meilleur aperçu des projets clients lui aurait été bénéfique, ce consultant ayant trouvé accablant et mélangeant le fait de ne pas trop comprendre ce qu'il était censé accomplir à ses débuts.

> " It would have been nice in the onboarding process if I would have had maybe an explanation of what was expected of me or what sort of projects that we do, cause I did find I had to do a lot of learning on the job, which there is nothing wrong with that, but sometimes, it got a little bit overwhelming for me because I would do something and be very confused about what I was supposed to be doing. So that would have been nice, to kind of have a bit of an overview about that." (CN :4)

Dans la même perspective, un autre consultant nouvellement embauché aurait souhaité pouvoir ajouter à son processus d'intégration une discussion au regard des critères de performance attendus par l'organisation tel qu'au niveau des heures chargeables demandées, car rapidement, il s'est rendu à l'évidence que c'était ce qui comptait réellement pour être performant dans l'organisation, plusieurs autres extraits à son égard témoignant également à quel point cela lui aurait été bénéfique.

> ''And I think the next one would be having really clear expectation around the billable hours perspective, like what is expected because while they say that you are not going to be billable for a while, this statement quickly becomes ok ,you need to be a 100% billable and that just never happens.'' (CN :7)

En somme, comprendre les attentes et les objectifs a été facilité ou aurait pu être facilité par de meilleurs échanges à cet égard entre les consultants nouvellement embauchés et différents agents de socialisation, le supérieur immédiat ayant été identifié comme un de ceux permettant une meilleure compréhension relativement aux attentes liées aux critères de performance. De plus, bien que l'implication sur des projets clients permette de concevoir à un certain niveau les attentes liées à la réalisation des divers mandats, les derniers extraits ont permis de relever qu'il importe tout de même aux différents agents de socialisation de prendre un moment pour discuter avec les nouvelles recrues, de manière à clarifier rapidement les attentes en début de parcours et à chaque nouveau projet afin de les guider adéquatement et d'ainsi réduire l'incertitude liée au rôle et aux tâches à réaliser.

CHAPITRE 5 : LA DISCUSSION

Suite à l'analyse des résultats, de nombreuses contributions à la littérature peuvent être soulevées. C'est en explorant d'abord les principales catégories exposées dans le modèle conceptuel de la figure 2.2, illustré dans le second chapitre (page 61), qu'il sera possible de comprendre de manière approfondie les apports les plus significatifs de la présente recherche à la littérature existante. Chacune des dimensions du modèle d'analyse générale sera décortiquée de manière à expliquer les différentes contributions en relation avec la question principale et les sous-questions abordées par la présente recherche.

En premier lieu, les nombreuses pratiques d'intégration ayant été identifiées dans le chapitre précédent seront regroupées de manière synthétisée à travers les catégories du modèle d'analyse Informer-Accueillir-Guider (IAG) de Klein et Heuser (2008) et en fonction de différentes périodes temporelles. Cette section permettra de présenter non seulement une vue d'ensemble des résultats, mais également d'expliquer la contribution de ceux-ci au modèle existant.

En second lieu, quelques dualités à apparence de paradoxes seront plus largement explorées et comparées avec la littérature existante de manière à mettre en lumière plusieurs constats à l'égard des différents agents de socialisation et des conditions d'implantation des diverses pratiques d'intégration.

En troisième lieu, il sera possible d'explorer plus largement les constats relatifs aux dimensions de contenu de manière à soulever indirectement les résultats de la socialisation.

En quatrième lieu, les implications pratiques de cette recherche seront exposées pour finalement laisser place aux limites et aux avenues de recherches futures en ce qui concerne le processus de socialisation et les pratiques d'intégration.

5.1 Synthèse des pratiques d'intégration identifiées et retenues au sein du modèle Informer-Accueillir-Guider (IAG)

L'analyse des résultats a permis d'identifier de nombreuses pratiques d'intégration influençant le processus de socialisation des employés nouvellement embauchés. Inspirés des dimensions du modèle Informer-Accueillir-Guider « *Inform-Welcome-Guide* », tel que présenté dans le tableau 5.1, ces pratiques sont classées à travers chacune des catégories et des sous-catégories du modèle de manière à présenter une synthèse des pratiques identifiées et retenues. Ce tableau synthèse permet de mettre en évidence de nombreux aspects propres à la littérature existante explorés dans les chapitres précédents et contribue notamment à enrichir la compréhension du modèle IAG.

Explorons d'abord les contributions de ce tableau au modèle existant. Klein et Heuser (2008) ont introduit, pour la première fois, le modèle IAG en présentant que les pratiques d'intégration mises en place afin d'aider les employés nouvellement embauchés à devenir socialiser pouvaient s'articuler sous trois grandes catégories distinctes : (Informer), les pratiques visant à fournir aux nouveaux employés de l'information, du matériel et des expériences, afin de les aider à apprendre ce dont ils ont besoin à l'égard de leur rôle et de l'organisation (Accueillir), les pratiques visant à fournir des opportunités aux nouvelles recrues afin qu'elles puissent rencontrer d'autres membres organisationnels et socialiser avec eux et finalement, (Guider), les activités permettant aux nouveaux employés de bénéficier d'un accompagnement personnalisé.

Toutefois, la nature des extraits répertoriés dans l'analyse a permis de mettre en lumière que classer les pratiques d'intégration à travers les diverses catégories du modèle IAG ne semblait pas pouvoir être effectué de manière aussi définitive et distinctive que dans les principales recherches ayant fait usage de ce modèle (ex. Klein et Heuser, 2008; Klein et Polin, 2012; Klein, Polin et Sutton, 2015). En effet, tenter de classifier les pratiques d'intégration au sein des catégories du modèle a donné naissance à de *nouvelles catégories* identifiées dans la première colonne du tableau 5.1. De ce fait, cette réalité a permis d'exposer que certaines pratiques d'intégration pouvaient répondre à plus d'un objectif à l'égard de la socialisation des nouveaux employés.

Dans le même ordre d'idée, classifier les différentes pratiques d'intégration identifiées grâce à cette étude a permis de relever une dimension très peu explorée dans le modèle IAG actuel, soit les pratiques d'intégration visant à outiller et/ou à préparer les consultants impliqués dans le processus de socialisation, d'où l'ajout de cette dernière catégorie à la première colonne du tableau 5.1. En effet, plusieurs pratiques d'intégration visant à faciliter et/ou à outiller la participation de l'équipe directe du nouvel employé à la socialisation de celui-ci ont pu être identifiées. Autrement dit, un constat majeur au regard des pratiques d'intégration repose sur le fait qu'il ne suffit pas pour une organisation d'implanter des pratiques visant la nouvelle recrue, il importe également de parallèlement mettre en place des pratiques qui visent à outiller, à former ou encore à sensibiliser adéquatement les consultants impliqués dans le processus de socialisation, constat qui sera plus largement exploré dans les paragraphes à venir.

Il est à noter que certaines des études les plus citées ayant utilisé le modèle IAG (ex. Klein, Polin et Sutton, 2015) se sont servies des typologies du modèle de Klein et Heuser (2008) afin de bâtir des questionnaires et des grilles d'évaluation permettant d'évaluer divers éléments à l'égard de la socialisation des employés nouvellement embauchés. Toutefois, aux fins de cette étude, les dimensions recensées par Klein et Heuser (2008), dans la littérature scientifique et professionnelle ne servent qu'à des fins de classification, expliquant probablement pourquoi il est possible de faire émerger de nouvelles catégories par rapport à plusieurs recherches ayant précédé celle-ci.

Subséquemment, un des aspects les plus intéressants du tableau 5.1 porte sur les périodes temporelles. En effet, à la manière dont Klein, Polin et Sutton (2015) l'ont mis de l'avant, les résultats de la présente étude permettent de constater que les organisations doivent tirer avantage du temps dont elles disposent avant l'entrée en organisation des employés nouvellement embauchés, plusieurs pratiques d'intégration les plus influentes à l'égard de la socialisation ayant été identifiées à l'occasion du processus de sélection ou suite à la signature de l'offre d'emploi (avant le premier jour en organisation).

De plus, les résultats identifiés portent à croire que les efforts d'intégration, c'est-à-dire les pratiques mises en place afin de faciliter la socialisation des nouveaux employés, ne devraient pas être considérés de manière isolée des autres processus RH, tels la

planification, le recrutement, la sélection ou encore la formation et le développement, tel qu'identifié dans la figure 5.1, mais devraient plutôt être alignées avec ceux-ci. Tel que supporté par Bradt (2012), il importe que le recrutement, l'orientation, la formation et la gestion, par exemple, ne soient pas gérés tels des processus distincts les uns des autres. Il semble plutôt nécessaire que tous les efforts visant les différents agents impliqués à l'égard des pratiques d'intégration et du processus de socialisation soient alignés de manière à tous être orientés dans la même direction, soit de façon à socialiser plus efficacement les employés nouvellement embauchés. L'auteur a en effet permis de mettre de l'avant qu'aligner les efforts des différents agents impliqués aux étapes précédant et secondant l'arrivée en organisation des nouveaux employés, ce qu'il a défini comme étant le *Total Onboarding Program (TOP),* contribuait à socialiser beaucoup plus rapidement les nouvelles recrues que les efforts mis de l'avant séparément à chacune de ces étapes.

Autrement dit, la figure 5.1, inspirée des résultats récoltés par la présente étude, démontre qu'il importe de considérer la mise en place de pratiques d'intégration permettant l'apprentissage de diverses dimensions de contenu propre à la socialisation, non pas comme une étape distincte des autres processus RH, mais comme un processus devant être considéré en amont à chacune de ces étapes. Les résultats de la présente étude ont en effet démontré que la socialisation de plusieurs participants a été positivement influencée, grâce à diverses pratiques d'intégration ayant été mises en place de façon alignée non seulement suite à leur entrée en organisation, mais également par l'entremise d'autres étapes du processus de dotation (ex. à l'occasion des entrevues de sélection) ou encore à l'occasion du développement des compétences (ex. *shadowing*). Ces constats réitèrent donc l'importance d'évaluer la socialisation et l'intégration non pas tel un construit unique, mais bel et bien tels deux concepts reliés et distincts, l'un ayant un impact sur l'autre. En effet, la façon dont les pratiques d'intégration sont mises en place par les différents agents ont un impact sur les résultats de socialisation vécus par les nouvelles recrues.

De plus, bien que la littérature soit mitigée à l'égard du moment exact où le processus de socialisation débute et se termine, les résultats de cette étude vont de pair avec les études présentant le processus de socialisation comme débutant dès le premier contact du nouvel employé avec l'organisation (ex. Feldman, 1976, 1981) et pouvant s'échelonner jusqu'à

plusieurs mois après l'entrée en poste de celui-ci (ex. Bauer, 2010; Klein et Heuser, 2008, etc.) où plusieurs pratiques visant la formation et le développement contribuent également à socialiser les nouvelles recrues (ex. Klein, Polin et Sutton, 2015). Dans le même ordre d'idées, bien que certaines pratiques aient clairement été mentionnées comme devant se déployer à l'égard du premier jour, voire dès la première semaine en organisation, les diverses entrevues ont permis de mettre en lumière que les pratiques d'intégration ne doivent pas être exclusivement concentrées sur l'espace de quelques jours, mais bien sur l'espace de plusieurs semaines, voir de plusieurs mois. En effet, il fut relevé que le nouvel employé doit être en mesure d'intégrer des dimensions de contenu qu'il a identifiées comme étant prioritaires pour ensuite être en mesure de tirer avantage des expériences supplémentaires qui s'offrent à lui, ce qui s'avère possible lorsque le processus de socialisation est étalé dans le temps. Ces observations correspondent à celles de Klein et Heuser (2008), les auteurs ayant suggéré que les nouvelles recrues sont plus réceptives au contenu d'apprentissage résonnant avec leurs préoccupations du moment (ex. Klinger, 1975) et pour lesquelles elles perçoivent un fort besoin d'apprentissage (ex. Smith-Jentsch *et al.*, 1996).

Figure 5.1 L'intégration et l'alignement des pratiques d'intégration et du processus de socialisation aux divers processus RH

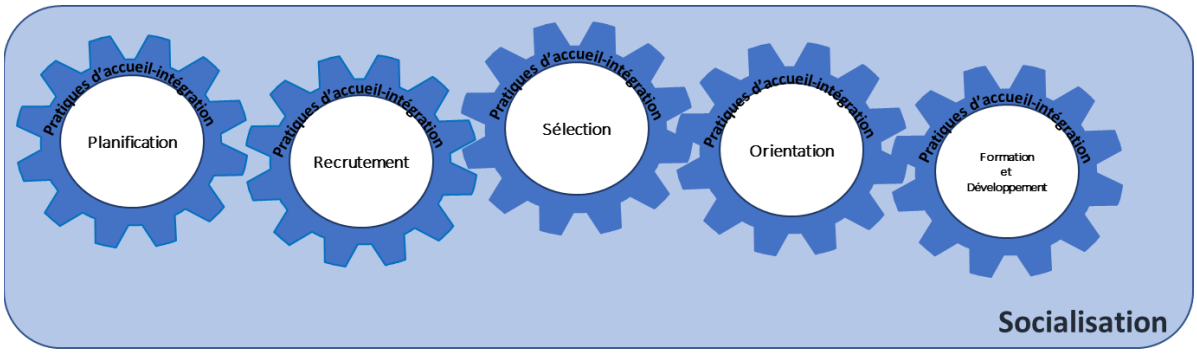


Tableau 5.1 Récapitulatif des pratiques d'intégration identifiées et retenues

	Pratiques d'intégration aux différentes périodes temporelles		
Modèle IWG/IAG	**Pendant le processus de sélection**	**Après la signature de l'offre d'emploi (avant le premier jour en organisation)**	**Suite à l'arrivée en organisation (de la première journée aux premiers mois)**
1.Informer			
1.1Communication	- Participation de l'équipe directe du nouvel employé potentiel au processus de sélection		- Partage d'information par l'entremise d'une brochure au regard d'éléments liés à la rémunération globale - Demande de rétroaction aux consultants nouvellement embauchés à l'égard de leurs premiers jours/premières semaines en poste par le supérieur immédiat et les collègues de travail
1.2Ressources		- Mise en place d'un horaire pour les premiers jours ou les premières semaines en poste du nouvel employé - Partage d'information et accompagnement du nouvel employé avant son entrée en fonction - Préparation de l'équipement/du poste de travail du nouvel employé avant son entrée en poste	- Discussion à propos des attentes et des objectifs
1.3Formation			- Session d'orientation - *Shadowing* - Participation active à des projets clients - Formation au regard des formalités administratives du poste
Communication-Formation			- Présence du supérieur immédiat
Ressources-Formation			- Partage d'informations liées au travail de consultant
2.Accueillir		- Prise de contact avec le nouvel employé afin de souligner son arrivée avant le jour 1	- Évènements visant à souligner l'arrivée du nouvel employé avec son équipe de travail
I (*F*)-A			- Évènements d'intégration rassemblant tous les nouveaux employés
I (*C-F*)-A			- Rencontre des nouvelles recrues avec les membres organisationnels
3.Guider			- Assignation d'un *buddy*
I-G-A			- Présence du supérieur immédiat
Pratiques visant les consultants impliqués dans le processus de socialisation	- Participation de l'équipe directe du nouvel employé potentiel au processus de sélection - Informer l'équipe du consultant nouvellement embauché de son arrivée dans l'organisation	- Mise en place d'un horaire pour les premiers jours ou les premières semaines en poste du nouvel employé	- Formation des consultants impliqués dans le processus d'intégration

5.2 Les dualités

Plusieurs dualités à apparence de paradoxes furent relevées à travers l'analyse des conditions favorables et défavorables de mise en place des diverses pratiques d'intégration par les différents agents de socialisation. Ces constats permettent non seulement de relever des similitudes et des divergences avec la littérature existante, mais également de soulever de nouvelles pistes de réflexion.

5.2.1 L'importance d'outiller les nouvelles recrues sans négliger ceux qui les accompagnent

Les résultats ont permis d'exposer que faciliter la socialisation des nouveaux employés ne signifie pas seulement de diriger les efforts d'accompagnement à leur égard. Les agents de socialisation sollicités de manière formelle ou informelle, afin que leur implication puisse bénéficier de la meilleure façon possible aux employés nouvellement embauchés, doivent être adéquatement outillés. Il fut notamment relevé que les différents agents de socialisation ont des rôles distincts à cet égard par exemple :

- Les fonctions support, telles que les ressources humaines, bien que présentant un service décentralisé au sein de l'organisation où l'étude fut conduite, doivent tout de même s'assurer que les gestionnaires disposent de suffisamment d'outils pour être en mesure d'aider non seulement les nouvelles recrues, mais les individus qu'ils choisiront formellement d'impliquer dans ce processus.
- L'équipe accueillant la nouvelle recrue doit être sensibilisée à l'importance de l'intégration et de la socialisation organisationnelle de sorte que plus d'individus soient naturellement portés à aller vers les nouvelles recrues, comportements s'étant avérés encore plus bénéfiques que les pratiques formellement implantées.
- Les agents de socialisation formellement attitrés, tels que le *buddy*, doivent comprendre en quoi consiste ce rôle, détenir les outils nécessaires pour remplir leurs fonctions et être choisis à l'égard de caractéristiques correspondant au profil de la nouvelle recrue qu'ils accompagnent.

Ce qu'il est intéressant de constater relativement à cette dualité repose sur le fait que les études portant sur les pratiques d'intégration et la socialisation ont, dans la très vaste majorité, concentré leurs activités à comprendre les efforts devant être déployés à l'égard des nouvelles recrues (ex. Klein et Heuser, 2008; Saks et Gruman, 2012, etc.). Or, les conditions ou les mesures visant à outiller les agents de socialisation pour qu'à leur tour ils soient dans les meilleures conditions possible pour s'investir dans le processus de socialisation furent très peu investiguées. Les études ont plutôt porté leur attention à l'égard du rôle de certains de ces agents sur les résultats proximaux et distaux de la socialisation (ex. Bauer et Erdogan, 2012; Ostroff et Kozlowski, 1992, etc.), sans pour autant définir clairement les conditions mises en place par ces agents afin de favoriser de tels résultats (ex. Klein et Polin, 2012) et encore moins pour ces agents.

5.2.2 Fonctions support : des rôles centraux ou périphériques?

Relativement aux différents agents de socialisation ayant été recensés comme les plus influents à l'égard du processus de socialisation à travers cette étude, il est possible de faire plusieurs constats. Sans surprise, tel que mis de l'avant dans la littérature scientifique (ex. Fisher, 1985; Jokisaari et Nurmi, 2009; Rollag, Parise et Cross, 2005, etc.) le supérieur immédiat, les collègues de travail proximaux et distaux ainsi que le *buddy* sont apparus comme des agents très influents à l'égard du processus de socialisation.

Toutefois, il fut relevé à maintes reprises qu'être pleinement fonctionnel en tant que consultant ne consistait pas seulement à comprendre le rôle propre à ce métier. En effet, les activités administratives devant être réalisées en périphérie se sont avérées être tout aussi importantes pour que les nouvelles recrues soient pleinement socialisées et aptes à réaliser le travail-client avec succès. Autrement dit, les agents de socialisation permettant d'outiller les nouvelles recrues, à l'égard d'éléments non liés directement au métier de consultant, mais ayant été relevés comme très influents afin que celles-ci puissent réaliser leur travail se sont avérés être les fonctions support de l'organisation. Le rôle de ces agents à l'égard de la socialisation des employés nouvellement embauchés, regroupant les adjointes administratives, les représentants des ressources humaines ainsi que les services d'accompagnement (ex. technologies de l'information, services-bureau, etc.), a été très peu exploré dans la littérature, leur apport ayant toutefois été recensé comme majeur à travers les résultats de cette étude. Rappelons brièvement les contributions de chacune de ces différentes fonctions support :

- Premièrement, l'adjointe administrative est apparue non seulement comme un agent de liaison et un point de repère important pour plusieurs nouvelles recrues, mais également comme une ressource détenant des connaissances par rapport aux procédures administratives propres à l'organisation et à l'égard de son réseau interne. Elle fut, à cet effet, relevée par des consultants des deux groupes de participants comme une ressource à impliquer absolument dans le processus d'intégration et même comme pouvant incarner le rôle du *buddy* à certains égards.
- Deuxièmement, bien que l'intervention des représentants de la fonction RH ait été très peu recensée à travers les différents témoignages, nombreux ont été les participants à souligner l'importance de voir cet agent intervenir de manière plus

marquée dans le processus de socialisation. La nécessité de voir intervenir cet agent s'est notamment fait sentir à l'égard du besoin d'avoir un suivi plus complet relativement aux pratiques et aux processus d'intégration mis en place, d'offrir un meilleur accompagnement aux nouvelles recrues dans des dimensions non liées à leur rôle ou afin d'accorder un accompagnement plus adapté aux différents agents de socialisation afin qu'ils soient en mesure de se concentrer à outiller les nouvelles recrues relativement aux dimensions plus stratégiques du rôle.

- Troisièmement, plusieurs constats similaires à ceux émis à l'égard des représentants de la fonction RH furent relevés pour les services d'accompagnement. Les consultants impliqués dans le processus de socialisation ont notamment dénoté l'importance d'avoir des ressources physiquement sur les lieux du travail afin d'accompagner les nouvelles recrues dès leurs tout premiers jours en organisation, expliquant que les outils virtuels n'étaient pas appropriés pour soutenir les nouvelles recrues et les consultants impliqués dans le processus de socialisation en début de processus.
- Quatrièmement, il fut relevé que permettre aux consultants impliqués dans le processus de socialisation de se concentrer à accompagner les consultants nouvellement embauchés à l'égard de la portion plus stratégique relative au métier était grandement facilité par l'accompagnement des fonctions support en périphérie.

Toutefois, malgré ces constats majeurs, très peu de recherches ont investigué le rôle des fonctions support relativement au processus d'intégration et de la socialisation organisationnelle. Une des seules ayant été recensée à cet effet repose sur l'étude de Nelson et Quick (1991) ayant analysé l'impact du support social apporté par divers agents de socialisation sur l'ajustement des nouveaux employés, où le support émotionnel porté par l'adjointe administrative et les fonctions support fut relevé comme ayant une importance plus grande que certaines pratiques formelles relativement à l'ajustement des nouveaux employés.

De plus, en ce qui concerne le rôle des représentants de la fonction RH, relativement aux pratiques d'intégration auxquelles ils participent visant à offrir un support personnalisé aux nouvelles recrues, très peu de littérature fut recensée à cette effet. La seule recherche explorant cet aspect repose sur un extrait de l'étude de Klein et Polin (2012) où, à leur tour, les chercheurs ont mis de l'avant qu'ils n'avaient recensé aucune étude relativement à l'efficacité engendrée par le fait d'avoir un représentant des ressources humaines à titre de guide pour les nouveaux employés.

En bref, cette dualité permet de conclure qu'une plus grande attention doit être apportée aux fonctions support à l'égard de la socialisation organisationnelle et des pratiques d'intégration devant être mises en place afin de favoriser leur implication, les contributions de ces agents ayant été très peu explorées dans la littérature, mais recensées comme étant déterminantes.

5.2.3 Fournir de bons outils : une condition nécessaire, mais non suffisante

L'analyse des résultats a permis de mettre en lumière que rendre disponible une variété d'outils afin d'accompagner les nouvelles recrues dans leur processus d'intégration n'est pas suffisant. Un suivi ou un accompagnement par une personne-ressource s'avère nécessaire afin de permettre aux nouveaux employés de tirer le maximum de valeur ajoutée des outils mis à leur disposition. Ce constat est ressorti à l'égard de multiples pratiques d'intégration servant à l'apprentissage de diverses dimensions de contenu par exemple :

- Les nouvelles recrues, afin de compléter les informations propres à leur rémunération globale, se sont vues partager une brochure explicative et avaient accès à des ressources disponibles via des requêtes informatiques. Toutefois, cet accompagnement ne fut pas suffisant, plusieurs participants ayant eu besoin de l'accompagnement et des explications d'une ressource physiquement disponible à leur bureau régional.
- Les employés nouvellement embauchés ayant dû principalement se familiariser au travail-client grâce au partage d'information propre à d'anciens mandats ou via des liens intranets ont rendu explicite le besoin d'avoir un accompagnement plus « main dans la main », lorsqu'exposés une première fois à différents types de projets, afin de faciliter leur compréhension du travail et des attentes. Les nouvelles recrues ayant bénéficié d'un accompagnement par une ressource interne, en plus des outils mis à leur disposition à l'égard du travail-client, ont par ailleurs mentionné à maintes reprises cette ressource comme particulièrement aidante et/ou comme ayant une influence majeure sur leur parcours.
- Bien que l'organisation détienne un capital intellectuel très riche, il fut constaté qu'outiller les nouvelles recrues de sorte qu'elles soient rapidement socialisées ne consiste pas nécessairement à les exposer au plus grand bassin d'information possible. Une attention particulière doit être apportée à l'accessibilité de l'information pertinente pour les nouvelles recrues, à la façon dont ces informations sont communiquées ainsi qu'à la pertinence des informations partagées avec la nouvelle recrue en début de parcours. Il fut relevé que l'impact à l'égard de l'apprentissage des diverses dimensions de contenu était beaucoup plus efficace lorsque l'information transmise était accompagnée d'un suivi par une personne-ressource, certains participants ayant relevé avoir accordé une importance

> beaucoup plus grande à ce type d'accompagnement qu'à la lecture d'information sur le web. En résumé, il fut constaté qu'il était primordial de miser sur le transfert d'information de qualité à l'égard des besoins des nouvelles recrues, plutôt que sur la quantité.

Ces constats réfèrent à une importante conclusion faite par Klein et Polin (2012), dans leur étude, relativement au besoin d'investiguer au-delà de la disponibilité ou de l'indisponibilité de certaines pratiques d'intégration. En effet, plusieurs exemples tirés des résultats ont permis de mettre en évidence que ce n'est pas simplement la présence ou la non-présence de certains outils qui influence le plus les résultats du processus de socialisation, mais bien la façon dont les différents agents de socialisation accompagnent les nouvelles recrues afin qu'elles puissent tirer le maximum de valeur ajoutée de ces différents outils.

En somme, cette dualité relève qu'il importe de s'attarder en profondeur à la façon dont les pratiques d'intégration sont mises en place de manière à réellement permettre un accompagnement influençant positivement la socialisation des employés nouvellement embauchés et d'arriver à prédire les conséquences relatives à l'implantation de certaines pratiques, constats ayant par ailleurs émergé à travers plus amples études (ex. Klein et Polin, 2012; Klein, Polin et Sutton, 2015, etc.).

5.2.4 Quand l'informel l'emporte sur le formel

Malgré l'implantation formelle de nombreuses pratiques d'intégration, les résultats ont permis de constater que plusieurs pratiques ayant été recensées comme les plus influentes, à l'égard de la socialisation des nouvelles recrues, furent mises en place de manière organique pas différents agents de socialisation. Ces résultats corroborent les propos de Saks et Gruman (2012), les auteurs ayant mis de l'avant que les pratiques informelles, propres à l'intervention de différents agents de socialisation, s'avéraient encore plus importantes relativement à l'ajustement des nouvelles recrues que les pratiques formellement implantées. Le *buddy*, par exemple, est un des agents de socialisation ayant permis de mettre ce constat en lumière.

En effet, plusieurs participants ont identifié, comme ayant joué le rôle de *buddy* avec la plus grande valeur ajoutée, des collègues de travail n'ayant pas formellement été attitrés à cet effet, mais leur ayant plutôt porté assistance de façon informelle. Même les nouvelles recrues ayant bénéficié d'un *buddy* formellement attitré ont parfois reconnu d'autres individus comme ayant rempli ce rôle avec un plus grand impact positif que la ressource leur ayant initialement été attitrée. Ce genre de comportements fut recensé de part et d'autre à travers diverses pratiques d'intégration où l'implication organique de différents membres de l'équipe directe du nouvel employé a eu un effet positif majeur sur la socialisation des nouvelles recrues. Dans la même vision que Feldman (1989), l'implication des différents agents de socialisation à l'égard de différentes pratiques d'intégration a permis la création d'interactions informelles, interactions ayant permis de combler les lacunes laissées par les formations formelles et l'orientation par exemple.

De plus, la triangulation des données a permis de soulever que plusieurs des agents de socialisation ayant naturellement émergé sont des consultants ayant eux-mêmes, dès leur entrée en fonction, bénéficié d'un accompagnement ayant grandement facilité et affecté positivement leur socialisation. Ce constat incite donc à se questionner à savoir comment l'expérience d'intégration d'un nouvel employé a-t-elle un impact sur son comportement à long terme, plus spécifiquement au niveau des comportements qu'il tentera de recréer ou non auprès d'autres nouvelles recrues, en fonction de l'expérience d'intégration dont il a lui-même bénéficié. Cela amène également à réfléchir à l'égard du rôle de la culture organisationnelle dans l'efficacité relative des différentes pratiques d'intégration et du processus de socialisation, ce que plusieurs auteurs tels que Klein et Polin (2012), Bradt (2012) ainsi que Bauer *et al.* (2007) ont également formulé comme questionnement. En effet, si les individus ayant bénéficié d'une expérience positive à l'égard de leur processus de socialisation sont portés à naturellement adopter des comportements qui facilitent la socialisation des nouvelles recrues, ne serait-ce pas d'autant plus important que celle-ci fasse partie intégrante et soit valorisée à travers la culture organisationnelle, de sorte que les agents de socialisation émergeant de manière organique deviennent la règle et non l'exception?

En définitive, il fut identifié que plusieurs pratiques d'intégration liées à l'intervention de différents agents de socialisation, bien que pouvant être formellement implantées, peuvent s'avérer encore plus efficaces à l'égard de la socialisation des nouvelles recrues lorsque l'intervention des différents agents émerge de façon organique. De plus, les constats à l'égard de cette dualité ont également permis de soulever, à nouveau, l'importance de faire de l'intégration et de la socialisation des parties intégrantes de la culture organisationnelle. En outre, il n'est pas avancé dans la présente discussion que les pratiques d'intégration devraient être implantées strictement de manière informelle, certaines nécessitant de faire partie d'un plan très formalisé pour être efficaces. Il est plutôt question d'exposer que si l'intégration et le processus de socialisation sont valorisés, cela peut faire de l'expérience d'intégration un sport d'équipe où l'intervention informelle de certains agents, s'avérant plus bénéfique que certaines pratiques formelles, peut émerger plus facilement.

5.3 Les dimensions de contenu

Relativement aux diverses dimensions de contenu identifiées par Klein et Heuser (2008), telles que présentées dans le tableau 1.2 *Expanded Dimension of Socialization Content*, illustré dans le premier chapitre (page 22), il est possible de constater que différents agents ont su mettre en place des pratiques permettant l'apprentissage de ces diverses dimensions à des périodes temporelles distinctes, tel qu'évoqué au tout début de ce chapitre. Bien que les dimensions de contenu relevées comme étant les plus importantes à intégrer ont semblé quelque peu différer entre les participants interrogés, les pratiques permettant au nouvel employé d'intégrer les dimensions de contenu relatives à la création de son réseau organisationnel et à la compréhension de son rôle se sont avérées être représentées de manière significative à travers les résultats. Autrement dit, les pratiques d'intégration visant à permettre aux nouvelles recrues d'apprendre les informations nécessaires sur les autres pour établir des relations de travail efficaces (*Working Relationships*), d'apprendre les informations nécessaires sur les autres pour développer son réseau de relations sociales (*Social Relationships*) et d'acquérir les connaissances et les compétences professionnelles nécessaires pour mener à bien les tâches requises par le rôle (*Task Proficiency*) se sont avérées être grandement valorisées par les participants interrogés.

Toutefois, plusieurs participants ont également rapporté le besoin d'être exposés à des pratiques d'intégration permettant l'apprentissage de plus amples dimensions de contenu, le processus de socialisation ne leur ayant pas suffisamment permis d'intégrer les apprentissages propres à ces dimensions. En effet, plusieurs ont rapporté qu'être en mesure de comprendre plus rapidement le jargon organisationnel (*Language*), la structure formelle de l'organisation (*Structure*), les bénéfices offerts en échange de leur contribution (*Inducements*) et notamment les produits et services offerts par l'organisation (*Goals and Strategy*) aurait pu affecter encore plus positivement les résultats proximaux et distaux liés à leur niveau de socialisation.

De plus, les résultats ont permis de mettre de l'avant que le rôle de certains agents de socialisation était plus prédominant à l'égard de l'apprentissage de certaines dimensions de contenu par exemple :

- Les collègues de travail distaux, c'est-à-dire les collègues des autres départements ont été identifiés comme pouvant permettre un apprentissage plus facile des produits et des services offerts au niveau de l'organisation.
- Les membres de la haute direction ont été reconnus comme pouvant présenter des ressources clés afin de transmettre la vision et la mission de l'organisation.
- Les collègues de travail occupant le même rôle que la nouvelle recrue et un niveau similaire ou supérieur, bref des collègues partageant sa réalité, ont été identifiés comme permettant à celle-ci de mieux saisir non seulement son rôle, mais de comprendre la place de celui-ci au sein de l'organisation et même de mieux cerner les opportunités de développement.
- De très près relié, les collègues plus expérimentés occupant un rôle similaire ou une expertise différente à celle de la nouvelle recrue ont été identifiés comme permettant notamment de transmettre un bagage de connaissances difficilement accessible à travers la documentation fournie et les formations disponibles à l'égard du rôle, de l'organisation et mêmes de collègues de travail.

Très peu d'études ont exploré l'importance relative de ces dimensions de contenu à l'égard de la socialisation des nouvelles recrues (ex. Klein et Polin, 2012) et encore moins relativement aux pratiques d'intégration spécifiques devant être mises en place par les différents agents de socialisation afin de faciliter l'apprentissage de ces dimensions de contenu tels que rapportés par Klein et Heuser (2008) ainsi que Klein et Polin (2012). Toutefois, bien que l'accent principal n'ait pas été d'aborder spécifiquement les résultats

propres aux dimensions de contenu, cette étude a permis de mieux comprendre quels types de pratiques spécifiques permettent leur apprentissage, ainsi que les caractéristiques des agents de socialisation influençant ce dernier.

Il est clair que le contexte organisationnel ou d'autres modérateurs tels que le niveau d'expérience antérieur, les membres organisationnels ou la proactivité de nouvelles recrues peuvent contribuer à influencer l'efficacité relative des pratiques spécifiques mises en place à l'égard de l'apprentissage des diverses dimensions de contenu (ex. Klein et Heuser, 2008; Saks et Gruman, 2012, etc.). Cependant, les résultats permettent de constater qu'il importe pour les organisations de comprendre les dimensions de contenu devant être prioritairement intégrées par leurs nouvelles recrues, de sorte qu'elles puissent orienter leurs efforts à mettre en place des pratiques d'intégration qui sauront favoriser leur apprentissage.

De plus, ces différents constats réitèrent l'importance de mettre de l'avant les pratiques d'intégration favorisant la création du réseau social des nouvelles recrues (ex. Jokisaari et Nurmi, 2012; Morrison, 2002, etc.), l'exposition à des agents de socialisation présentant de multiples caractéristiques distinctes s'étant avérée primordiale à l'apprentissage des différentes dimensions de contenu.

En outre, les résultats ont permis de relever qu'il importe d'exposer les nouvelles recrues à des agents de socialisation présentant certaines caractéristiques spécifiques ex.: consultants partageant leur réalité (ex. poste similaire, même niveau d'expérience, également une nouvelle recrue, etc.), détenant une plus grande expérience au sein de l'organisation, étant issu d'un autre département, etc. En effet, à l'exception de très peu de recherches (ex. Morrison, 2002), les caractéristiques spécifiques des agents de socialisation devant préférablement faire partie du réseau social des nouvelles recrues, de manière à faciliter leur apprentissage de diverses dimensions de contenu, furent peu explorées. Autrement dit, les résultats de la présente étude réitèrent le besoin d'investiguer davantage les caractéristiques spécifiques des agents de socialisation qui favorisent non seulement l'intégration des diverses dimensions de contenu, mais le processus de socialisation dans son entièreté.

5.4 Les implications pratiques

Les résultats mis de l'avant dans le cadre de cette étude impliquent bon nombre de considérations importantes pour les professionnels en organisation devant chapeauter le processus de socialisation des nouvelles recrues.

En effet, cette étude a permis de réitérer l'importance pour les organisations de tirer avantage du temps dont elles disposent avant l'entrée en poste des nouvelles recrues (ex. Klein, Polin et Sutton, 2015) et du besoin d'étendre le processus de socialisation au-delà des premiers jours en organisation, de sorte que les pratiques d'intégration mises de l'avant soient alignées avec leurs besoins (Klein et Heuser, 2008; Klinger, 1975; Smith-Jentsch *et al.*, 1996). Autrement dit, dans un horizon plus large, les pratiques mises en place afin de faciliter la socialisation des nouveaux employés ne devraient pas être considérées de manière isolée les unes des autres et des autres processus RH. Il semble plutôt primordial que tous les efforts précédant et secondant l'arrivée en organisation des nouveaux employés, visant les différents agents impliqués à l'égard des pratiques d'intégration et du processus de socialisation, soient alignés contribuant ainsi à socialiser beaucoup plus rapidement les nouvelles recrues (Bradt, 2012).

De plus, les résultats suggèrent qu'il semblerait primordial pour les professionnels en charge du processus de socialisation d'accorder une attention particulière aux individus impliqués de près ou de loin dans ce processus, de manière à les outiller, les former et les sensibiliser à l'égard de son importance et de ses implications. Autrement dit, il importe pour les organisations de considérer non seulement les pratiques d'intégration à mettre de l'avant pour les nouvelles recrues, mais également les moyens d'outiller ceux qui les accompagnent afin qu'ils soient dans les meilleures conditions possibles pour s'investir à leur tour dans le processus de socialisation. Dans le même ordre d'idées, le niveau d'accompagnement nécessaire et les connaissances des agents de socialisation, à l'égard de l'intégration et du processus de socialisation, ne devraient pas être pris pour acquis de sorte qu'ils puissent bénéficier du soutien adapté.

Par ailleurs, à la lumière de ces résultats, il apparait qu'une plus grande attention devrait être portée aux fonctions support de sorte que des pratiques d'intégration favorisant leur

implication puissent être mises de l'avant. Tel que présenté dans la littérature (ex. Klein et Heuser, 2008; Saks et Gruman, 2012, etc.) et tel qu'il fut relevé à maintes reprises dans cette étude, l'efficacité relative des différentes pratiques d'intégration peut varier en fonction de certains paramètres tels que le niveau hiérarchique, la proactivité ou encore les expériences antérieures des nouvelles recrues. Or, cette étude a permis de constater que les pratiques d'intégration mises de l'avant par les fonctions support étaient nécessaires à la socialisation des nouvelles recrues indépendamment de ces modérateurs. Autrement dit, il est apparu que l'apprentissage du contenu propre aux éléments techniques et administratifs ainsi que le support apporté par ces agents en périphérie du rôle stratégique de consultant était nécessaire, peu importe les expériences antérieures ou même le niveau hiérarchique. Certes, le niveau d'accompagnement et d'implication nécessaire des fonctions support peuvent être amenés à changer de nouvelles recrues en nouvelles recrues, mais leur implication semble nécessaire à l'intégration d'éléments non liés à la pratique stratégique du métier. Dans le même ordre d'idées, il semble que les organisations doivent miser sur l'implication des fonctions support de manière à ce que des agents de socialisation déjà largement reconnus dans la littérature tels le supérieur immédiat ou encore les collègues de travail (ex. Fisher, 1985; Jokisaari et Nurmi, 2009; Ostroff et Kozlowski, 1992, etc.) puissent s'investir davantage à l'égard des éléments stratégiques liés au rôle de consultant.

Subséquemment, cette étude semble suggérer que mettre en place des pratiques d'intégration permettant de fournir des outils aux nouvelles recrues est une condition nécessaire, mais non suffisante à leur socialisation. En effet, ce constat implique que les organisations ne devraient pas concevoir les pratiques d'intégration sous la forme d'une liste de contrôle où les employés seront socialisés lorsque tous les éléments de la liste seront couverts (Karambelkar et Bhattacharya, 2017). Les résultats de la présente recherche corroborent certaines études (ex. Klein et Polin, 2012) et suggèrent que ce n'est pas simplement la présence ou la non-présence des pratiques d'intégration qui influence le plus les résultats du processus de socialisation, mais plutôt la façon dont les différents agents de socialisation accompagnent les nouvelles recrues afin qu'elles puissent en tirer le maximum de valeur ajoutée. De ce fait, il semble nécessaire pour les organisations de considérer l'implication des différents agents de socialisation dans l'implantation des

différentes pratiques, puisque leur apport semble marquer de façon considérable l'efficacité relative de celles-ci sur le processus de socialisation. Autrement dit, il importe de mettre en place des pratiques d'intégration permettant de fournir les outils essentiels aux nouvelles recrues, mais il semble encore plus important de s'assurer qu'elles puissent bénéficier de l'accompagnement nécessaire par une personne- ressource afin de tirer le maximum de valeur ajoutée des outils mis à leur disposition.

En outre, les résultats de cette étude permettent de mettre en lumière qu'il importe pour les organisations de faire de l'intégration et du processus de socialisation partie intégrante de leur culture organisationnelle de manière à favoriser l'intervention informelle des différents agents de socialisation. En effet, les pratiques d'intégration mises en place de manière informelle semblent combler certaines lacunes engendrées par plusieurs pratiques formellement implantées, ce qui fut relevé grâce aux résultats de cette étude et prescrit dans la littérature existante (ex. Feldman, 1989). Néanmoins, il semble tout de même que les professionnels en organisation ne doivent pas omettre de clairement planifier et implanter des pratiques formelles d'intégration, celles-ci permettant non seulement de guider plus facilement les nouvelles recrues, mais également d'assoir des bases solides relativement à l'intégration de plusieurs éléments propres à la pratique du métier.

Finalement, tel qu'abordé précédemment, les constats effectués à l'égard des dimensions de contenu permettent d'exposer le besoin pour les organisations de comprendre celles devant être prioritairement intégrées par les nouvelles recrues, de sorte que les efforts des différents agents de socialisation soient investis dans des pratiques permettant l'apprentissage des dimensions de contenu les plus pertinentes. Cela implique également que moduler quelque peu les pratiques d'intégration mises de l'avant en fonction du profil de la nouvelle recrue, de ses besoins ou encore des réalités du poste peut s'avérer très pertinent afin de faciliter le processus de socialisation. Klein et Heuser (2008) ont effectivement relevé une réceptivité plus grande de la part des nouvelles recrues lorsque le contenu d'apprentissage résonne avec leurs préoccupations du moment (ex. Klinger, 1975) et pour lequelles ils perçoivent un fort besoin d'apprentissage (ex. Smith-Jentsch *et al.*, 1996). De plus, ce constat laisse place à une piste de réflexion présentée par Cable, Gino et Staats (2013). Les auteurs ont notamment relaté l'importance pour les organisations de

laisser une plus grande place à l'identité personnelle de la nouvelle recrue à travers le processus de socialisation, plutôt que de chercher à absolument mettre en place des pratiques d'intégration. En bref, il importe pour les organisations de comprendre les dimensions de contenu devant être apprises par les nouvelles recrues non seulement à l'égard d'une perspective organisationnelle, mais également à l'égard de l'identité de chacun, de manière à mettre en place des pratiques d'intégration influençant encore plus positivement les résultats de socialisation.

5.5 Limites et recherches futures

Dans cette section, il est possible d'une part d'explorer quelques limites méthodologiques et théoriques étant présentes dans la conception de cette étude et d'autre part de proposer certaines avenues de recherche futures en ce qui concerne la socialisation et les pratiques d'intégration.

5.5.1 Limites

Relativement aux objectifs ciblés par cette étude, l'analyse qualitative a permis de documenter le processus d'intégration dans une entreprise, d'explorer diverses variables du modèle et de confirmer le rôle de certains acteurs. Toutefois, il aurait pu être intéressant de donner suite aux résultats identifiés en les validant auprès d'un plus large groupe de participants, soit en poursuivant l'étude avec un devis quantitatif. Plus spécifiquement, les modèles, tels que celui présenté dans la figure 2.2, illustré dans le second chapitre (page 61), élaborés grâce à la portion qualitative de cette étude, auraient pu être validés et/ou complétés à l'aide de l'apport d'une enquête par sondage. En effet, ces deux méthodes sont reconnues comme étant particulièrement « puissantes » lorsqu'utilisées de façon combinée, la démarche qualitative permettant une compréhension riche et profonde de certains phénomènes, alors que la démarche quantitative étant reconnue comme permettant de plus facilement généraliser l'apport des résultats à un groupe plus vaste que celui de l'échantillon étudié (Holton et Burnett, 2005).

Par ailleurs, la définition des termes utilisés afin de définir certaines des principales variables à l'étude, soit les pratiques d'intégration et la socialisation, portant à la fois

confusion dans la littérature scientifique et professionnelle (ex. Sue Ashford et Nurmohamed, 2012; Bauer et Erdogan, 2011, etc.), il est possible que cela ait pu influencer les réponses recensées auprès de certains participants. En effet, les résultats ont permis de mettre de l'avant que malgré que certains participants aient relevé des pratiques d'intégration s'étant déroulées avant leur entrée en poste ou plusieurs semaines après leur entrée en fonction, lorsque devant relater la durée du processus, plusieurs n'ont mentionné que les quelques semaines après leur entrée en organisation. À cet effet, bien que tous les participants aient été en mesure de répondre aux questions dans un niveau de détails intéressant, il aurait été possible d'insister davantage sur ce qui était entendu à l'égard des termes utilisés. Néanmoins, ne désirant pas influencer les réponses des participants, il avait été convenu de ne pas trop s'avancer à cet effet.

Néanmoins, ce constat soulève qu'il importe pour les organisations de clairement présenter, valoriser et mettre de l'avant, auprès des employés nouvellement embauchés, les démarches qu'elles déploient afin de les socialiser, de sorte que les nouvelles recrues perçoivent ces démarches comme partie intégrante de leur Proposition de Valeur Employé « *Employee Value Proposition (EVP)* », ce qui n'a probablement pas suffisamment été exploité dans l'organisation où la collecte de données fut effectuée. Rappelons brièvement que la Proposition de Valeur Employé consiste aux bénéfices auxquels peut s'attendre un employé en échange de ses capacités, de son savoir et de son expérience, éléments qui vont bien au-delà de la rémunération (Pawar et Charak, 2015). À la façon dont Pawar et Charak (2015) l'ont présenté, la PVE consiste à caractériser la substance de l'organisation et à quel point elle est spéciale. Ainsi, la PVE fait partie intégrante de la marque employeur facilitant à son tour l'attraction, la connexion et la rétention des talents, rappelant ainsi le besoin pour les organisations d'investir à l'égard du processus de socialisation et de l'intégration (Pawar et Charak, 2015).

Subséquemment, il fut déterminé, à l'étape de création du modèle conceptuel, de laisser la perspective propre aux comportements proactifs du nouvel employé de côté. Deux raisons justifient ce choix. Premièrement, celle-ci devrait être abordée sous la forme d'une question de recherche à part entière. Deuxièmement, la littérature à cet effet s'avère exhaustive (ex. Saks et Gruman, 2012) offrant ainsi moins d'espace pour des contributions scientifiques.

Toutefois, bien que volontairement délaissés, les résultats liés à cette perspective ont permis de témoigner de l'importance de l'implication de la nouvelle recrue dans son processus de socialisation.

À bien des égards, que les consultants recrutés aient été exposés ou non à différentes pratiques, ce sont leurs initiatives personnelles à mettre de l'avant certaines actions ou à s'impliquer de manière à pousser plus loin les pratiques mises à leur disposition qui ont fait une réelle différence à l'égard de leur processus de socialisation. En bref, ces constats dénotent à nouveau, tel que présenté par Klein et Polin (2012), l'importance de la contribution des nouvelles recrues dans leur processus de socialisation, fournir des ressources étant nécessaire, mais non suffisant sans celle-ci. Ces résultats réitèrent également la nécessité d'explorer les actions pouvant être mises en place par les organisations et les ressources devant leur être fournies afin de favoriser l'émergence des comportements qui faciliteront leur socialisation (ex. Gruman, Saks et Zweig, 2006; Kim, Cable et Kim, 2005, etc.). En somme, cette perspective fut délaissée aux fins des objectifs ciblés par cette étude. Toutefois, il s'avère qu'elle fut à nouveau identifiée comme un élément contribuant grandement à expliquer les conditions favorables et défavorables menant aux résultats de socialisation, étant difficilement dissociable des autres perspectives.

5.5.2 Recherches futures

Cette étude a donné lieu à de multiples avenues de recherches potentielles. Tout d'abord, plusieurs des pratiques d'intégration ou du moins des conditions favorables de mise en place de celles-ci ont été recensées comme se déroulant grâce au travail de proximité entre les nouvelles recrues et les agents de socialisation. De ce fait, il semble qu'il serait intéressant pour les recherches futures d'analyser l'efficacité du processus de socialisation et des pratiques d'intégration, lorsque déployées dans des contextes de travail à distance. Par exemple, dans une situation de crise mondiale comme celle du SARS-CoV-2 où des millions de travailleurs à travers le globe ont dû faire une transition rapide vers le travail à distance (ex. Giurge et Bohns, 2020) ou simplement dans un contexte socio-économique où le travail à distance prend une importance de plus en plus grande (ex. Choudhury,

Larson et Foroughi, 2019), de nombreuses questions de recherche s'imposent. Les pratiques d'intégration à mettre de l'avant doivent ainsi être repensées, les conditions favorables de mise en place sont à explorer, le rôle des différents agents est à réévaluer, bref nombreuses sont les possibilités d'enrichir ce pan de la littérature scientifique encore peu exploré.

De plus, quelques agents contribuant de façon significative à la socialisation des nouvelles recrues, mais ayant été très peu explorés dans la littérature antérieure (ex. Klein et Polin, 2012; Nelson et Quick, 1991) ont émergé grâce aux résultats de cette étude. De ce fait, il semblerait pertinent que des recherches futures contribuent à évaluer en profondeur le rôle de certaines fonctions support, à l'égard du processus de socialisation, telles que celui des adjointes administratives. En effet, il s'avérerait pertinent d'investiguer davantage par l'entremise de quelles pratiques d'intégration, dans quels contextes et grâce à quel niveau d'accompagnement en provenance de l'organisation, il est possible de faire intervenir cet agent, de manière à ce qu'il contribue le plus favorablement possible à la socialisation des nouvelles recrues. Le rôle et l'apport des adjointes administratives gagnerait à être exploré à l'instar de différents contextes organisationnels et même à l'égard de différents processus RH.

Par ailleurs, de très près relié, les recherches futures devraient contribuer à enrichir les connaissances actuelles à l'égard des pratiques d'intégration ou des outils devant être mis en place afin d'accompagner les agents de socialisation et les individus étant impliqués de près ou de loin dans le processus de socialisation des nouvelles recrues. Les études ont principalement concentré leurs efforts à comprendre les pratiques d'intégration devant être mises en place pour les nouvelles recrues investiguant de façon limitée (ex. Bauer, 2010) l'accompagnement à apporter aux individus formellement, comme informellement impliqués dans le processus de socialisation.

Subséquemment, les résultats de la présente recherche ont permis de mettre de l'avant l'importance de la culture organisationnelle dans l'émerge de certains comportements ou conditions favorables à l'égard du processus de socialisation. Bien que la nécessité d'investiguer la relation entre le rôle de la culture organisationnelle et l'efficacité des

différentes pratiques d'intégration et du processus de socialisation n'a pas été soulevée que par cette étude (ex. Bauer *et al.*, 2007; Bradt, 2012; Klein et Polin, 2012, etc.), celle-ci permet tout de même de pousser la réflexion en profondeur. Tel qu'exposé précédemment, il importe que plus amples recherches analysent les comportements que les agents de socialisation seront portés à recréer ou non en fonction du type d'expérience d'intégration dont ils ont bénéficié. Il importe également d'explorer comment, à travers des mécanismes d'évaluation, tels que la gestion de performance, par exemple, il est possible de valoriser des comportements qui favoriseront une implication bénéfique des différents agents de socialisation. Ainsi, il semble nécessaire d'investiguer en profondeur la relation et la façon de mettre en place une culture où le processus de socialisation est valorisé et aligné à travers différents mécanismes et l'impact de celle-ci sur les résultats de la socialisation.

5.6 Conclusion

Ce travail contribue à la littérature scientifique en examinant de façon détaillée les pratiques d'intégration spécifiques, plus précisément sous l'entremise de quelles conditions elles s'avèrent les plus influentes à l'égard de la socialisation des nouvelles recrues et la façon de mettre en place ces conditions. Les résultats de cette étude permettent de proposer une adaptation d'un modèle largement utilisé dans les quelques recherches portant sur les pratiques d'intégration spécifiques, réitérant la nécessité d'étudier la socialisation organisationnelle non seulement selon la perspective des nouvelles recrues, mais également en fonction de celle des agents de socialisation.

De plus, ce travail contribue à présenter non seulement l'impact des différents agents de socialisation sur ce processus, mais également ce qu'ils font ou ce qu'ils devraient faire afin de favoriser l'émergence de résultats de socialisation positifs. Ainsi, cette recherche apporte une plus vaste compréhension des différents agents de socialisation qui mettent en œuvre les pratiques d'intégration et les conditions d'intervention qu'ils déploient impactant favorablement et/ou défavorablement la socialisation des nouveaux employés. Cette étude permet d'offrir une compréhension plus étoffée du rôle des agents de socialisation tout en examinant l'étendue des acteurs impliqués. Notamment, ce travail permet d'investiguer l'implication de certains agents influençant grandement le processus de socialisation ayant été très peu abordé à travers la littérature scientifique et professionnelle existante.

Par ailleurs, cette recherche a permis de définir de façon plus détaillée les pratiques d'intégration spécifiques facilitant l'apprentissage de différentes dimensions de contenu et l'impact relatif de ces apprentissages sur les résultats de socialisation. Certaines tendances ont permis d'exposer l'importance de comprendre les dimensions de contenu les plus valorisées par l'organisation et les nouvelles recrues de manière à déployer des pratiques d'intégration adressant en priorité les besoins exposés par ces acteurs.

Les conclusions observées grâce à cette étude permettent d'orienter de très près la pratique professionnelle. En effet, ce travail soulève qu'accompagner les professionnels RH et les organisations, de manière à ce que les résultats anticipés de la socialisation organisationnelle soient réellement vécus, est possible en investiguant les pratiques

d’intégration spécifiques et les acteurs engagés dans le processus de socialisation par l’entremise d’une démarche scientifique. Cette recherche, ayant été déployée relativement à des thématiques conjointement reliées à la pratique professionnelle, permet de tirer des conclusions généralisables à plus amples contextes organisationnels. En effet, ce projet permet de mieux outiller les professionnels et les nouvelles recrues de sorte que ce processus crucial qu’est celui de la socialisation puisse avoir des effets bénéfiques sur plusieurs dimensions du cycle de vie de l’employé. Autrement dit, c’est en approfondissant la littérature scientifique à l’égard des pratiques d’intégration spécifiques et du processus de socialisation qu’il est possible pour les organisations de réellement comprendre comment elles peuvent arriver à se servir de ces éléments comme catalyseurs de bienfaits pour leur organisation, les agents organisationnels et les nouvelles recrues qui s’y trouvent.

ANNEXES

ANNEXE A : Guide d'entrevue semi-dirigée pour consultants impliqués dans le processus de socialisation en français

Guide d'entrevue semi-dirigée

1. Quel est votre niveau de séniorité au sein de l'organisation?

2. Depuis combien de temps avez-vous été embauché dans l'organisation?

3. Depuis combien de temps occupez-vous votre fonction actuelle?

4. Mois et années approximatifs de la première journée dans l'organisation :

5. Décrivez-moi votre rôle et votre implication dans le processus d'intégration d'un nouvel employé (avant, pendant, après le programme).

6. Décrivez-moi les outils, les programmes et les ressources dont vous disposez afin de procéder à l'intégration d'un nouvel employé.

7. Décrivez-moi les différents processus d'intégration en fonction du niveau de séniorité ou d'expérience de l'employé.

8. Comment percevez-vous le niveau de préparation de l'organisation pour vous aider à recevoir le nouvel employé à l'occasion de ces premiers jours? (équipe, équipement, horaire, etc.)

9. Qui sont, à votre avis, les individus les plus importants ou les plus influents pendant le processus d'intégration?

10. Qui seraient, à votre avis, les ressources clés avec qui un nouvel employé devrait avoir la chance d'interagir, mais ne le fait pas actuellement?

11. Quelles sont les répercussions que vous avez constatées suite au programme d'intégration, chez le nouvel employé, au niveau de :

a) sa capacité à réaliser son travail?

b) la création de son réseau social interne?

c) la compréhension de son rôle et ce qui est attendu de lui au sein de ce rôle?

d) sa compréhension de l'organisation (structure, création de valeur, produits, etc.)?

e) sa compréhension de la culture organisationnelle (normes, valeurs, jargon organisationnel, etc.)?

f) sa compréhension des bénéfices et de sa rémunération globale?

12. Au niveau de quels éléments pensez-vous que les nouveaux employés auraient besoin de plus de formation ou d'accompagnement?

13. Quels éléments le programme d'intégration devrait-il contenir afin de vous permettre de mieux accompagner les nouveaux employés dans leur emploi?

14. Décrivez comment vous êtes en mesure de donner de la rétroaction tout au long du programme d'intégration au nouvel employé ?

15. Décrivez-moi les moyens dont disposent les employés pour donner leur rétroaction à propos de leur expérience d'intégration.

16. Quels sont, pour vous, les indicateurs témoignant qu'un employé à bien ou mal été intégré?

17. Quels éléments, actuellement présents dans le processus d'intégration, sont les plus satisfaisants et les moins satisfaisant pour vous?

ANNEXE B : Guide d'entrevue semi-dirigée pour consultants impliqués dans le processus de socialisation en anglais

Interview Guide

1. What is your seniority level within the organization?

2. For how long have you been working in the organization?

3. For how long have you been working in your current position?

4. Approximate month and year of your first day in the organization:

5. Describe your role and your involvement in the process of onboarding a new employee (before, during, after the program).

6. Describe the tools, programs and resources at your disposition to proceed with the onboarding of a new employee.

7. Describe the various onboarding processes based on the level of seniority or experience of the employee.

8. How do you perceive the readiness level of the organization to help you receive the new employee during his/her first days at work? (team, equipment, schedule, etc.)?

9. Who do you think are the most important and/or influential individuals during the onboarding process?

10. Who would you say are the key resources that a new employee should have the chance to interact with, but does not currently?

11. What are the repercussions that you have noticed following the onboarding program for the new employee regarding:

a) his/her ability to do the job

b) the creation of his/her internal social network

c) understanding his/her role and what is expected of him/her regarding this role

d) his/her understanding of the organization (structure, value creation, products, etc.)

e) his/her understanding of the organizational culture (norms, values, organizational vocabulary, etc.)

f) his/her understanding of benefits and total rewards

12. Regarding which elements do you think new employees would need more training or coaching?

13. What elements should the onboarding program contain to enable you to better support new employees in their jobs?

14. Describe how you are able to give feedback to the new employee throughout the onboarding process.

15. Describe how employees can provide feedback regarding their onboarding experience.

16. What are indicators that help you determine if an employee has been well or poorly integrated?

17. Which elements, currently in the onboarding process, are the most satisfactory and the least satisfactory for you?

ANNEXE C : Guide d'entrevue semi-dirigée pour consultants nouvellement embauchés en français

Guide d'entrevue semi-dirigée

1. Quel est votre niveau de séniorité au sein de l'organisation?

2. Depuis combien de temps avez-vous été embauché dans l'organisation?

3. Depuis combien de temps occupez-vous votre fonction actuelle?

4. Mois et années approximatifs de la première journée dans l'organisation :

5. Décrivez-moi comment vous avez été accueilli-intégré à l'occasion de vos premiers jours au travail? (déroulement, début et fin, par qui et comment le programme d'intégration vous a-t-il été introduit?, les acteurs et leur niveau d'implication tout au long du programme, etc.)

6. Comment avez-vous perçu le niveau de préparation de l'organisation pour vous recevoir à l'occasion de ces premiers jours? (équipe, équipement, horaire, etc.)

7. À quel moment avez-vous été présentés aux collègues de votre département et à ceux des autres départements? Quel fut l'impact de ces rencontres (ex. sur la réalisation des tâches au travail, navigation dans les réseaux internes de l'organisation, compréhension des réseaux de pouvoirs, etc.?

8. Qui fut impliqué dans votre processus d'intégration de manière formelle comme informelle?

9. Qui furent les individus les plus importants ou les plus influents pendant votre processus d'accueils-intégration?

10. Qui vous a-t-on affecté en tant que parrain afin de vous aider dans l'assimilation de votre nouveau rôle? Comment cette expérience s'est-elle déroulée ou comment avoir accès à ce genre de ressource aurait-il pu vous aider?

11. Avec qui auriez-vous souhaité avoir la chance d'interagir à l'occasion du programme d'intégration? Pourquoi ces individus auraient-ils pu être des ressources bénéfiques?

12. Comment avez-vous été amené à comprendre votre rôle et la place qu'il occupait au sein des différentes sphères de l'organisation?

13. Quelles sont les répercussions que vous avez constatées suite au programme d'intégration au niveau de :

a) votre capacité à réaliser votre travail?

b) la création de votre réseau social interne?

c) la compréhension de votre rôle et ce qui est attendu de vous au sein de ce rôle?

d) votre compréhension de l'organisation (structure, création de valeur, produits, etc.)?

e) votre compréhension de la culture organisationnelle (normes, valeurs, jargon organisationnel, etc.)?

f) votre compréhension des bénéfices et de votre rémunération globale?

14. Au niveau de quels éléments auriez-vous eu besoin de plus de formation ou d'accompagnement?

15. Quels éléments aimeriez-vous ajouter au processus d'intégration actuel?

16. De manière générale, comment avez-vous l'impression que le processus d'intégration a contribué ou contribuera à votre succès dans l'organisation?

17. Décrivez comment vous avez été en mesure d'obtenir de la rétroaction tout au long du programme d'intégration et dans quelle mesure cela vous a aidé ou aurait pu vous aider.

18. Décrivez comment vous avez eu la chance de donner votre propre rétroaction face au programme d'intégration et comment cela s'est-il déployé en actions concrètes?

19. Quels éléments, actuellement présents dans le processus d'intégration, sont les plus satisfaisants et les moins satisfaisants pour vous?

ANNEXE D : Guide d'entrevue semi-dirigée pour consultants nouvellement embauchés en anglais

Interview Guide

1. What is your seniority level within the organization?

2. For how long have you been working in the organization?

3. For how long have you been in current position?

4. Approximate month and year of first day in the organization:

5. Describe how you were welcomed-integrated during your first days at work? (process, beginning and end, by whom and how was the onboarding program introduced to you, the actors and their level of involvement throughout the program, etc.).

6. How did you perceive the level of preparation of the organization for your start date? (team, equipment, schedule, etc.)?

7. When were you introduced to colleagues of your department and those from other departments? What was the impact of these meetings (ie. on the accomplishment of tasks, navigation in the internal networks of the organization, understanding networks of powers, etc.)?

8. Who was involved in your onboarding process formally and informally?

9. Who do you think were the most important and/or influential individuals during your onboarding process?

10. Who has been assigned to you as a buddy to help you assimilate your new role? How did this experience go or how having access to this kind of resource might have helped you?

11. With whom would you have liked to interact during the onboarding process? Why could these individuals represent beneficial resources?

12. How were you led to understand your role and its place within the different spheres of the organization?

11. What are the repercussions that you have noticed following the onboarding program regarding:

a) your ability to do the job

b) the creation of your internal social network

c) understanding of your role and what is expected of you regarding this role

d) your understanding of the organization (structure, value creation, products, etc.)

e) your understanding of the organizational culture (norms, values, organizational vocabulary, etc.)

f) your understanding of benefits and total rewards

14. Regarding which elements would you have needed more training or coaching?

15. What elements would you like to add to the current onboarding process?

16. In general, how do you feel that the onboarding process has contributed or will contribute to your success in the organization?

17. Describe how you were able to get feedback throughout the onboarding process and how it helped you or could have helped you.

18. Describe how you were able to give your own feedback regarding the onboarding program. How did it unfold in concrete actions?

19. Which elements, currently in the onboarding process, are the most satisfactory and the least satisfactory for you?

BIBLIOGRAPHIE

Anakwe, Uzoamaka P. et Jeffrey H. Greenhaus (1999). « Effective socialization of employees: Socialization content perspective », *Journal of Managerial Issues*, vol. 11, no 3, p. 315-329.

Anderson, Neil R., Nicole A. Cunningham-Snell et Jeanie Haigh (1996). « Induction training as socialization: Current practice and attitudes to evaluation in british organizations », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 4, no 4, p. 169-183.

Ashford, Sue et Samir Nurmohamed (2012). « From past to present and into the future: A hitchhiker's guide to the socialization literature », dans *The oxford handbook of organizational socialization.*, New York, NY, US, Oxford University Press, coll. Oxford library of psychology., p. 8-24.

Ashford, Susan J. et J. Stewart Black (1996). « Proactivity during organizational entry: The role of desire for control », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no 2, p. 199-214.

Ashforth, Blake E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*, Lawrence Erlbaum Associates.

Ashforth, Blake E., David Sluss et Spencer H. Harrison (2007). « Socialization in organizational contexts », dans *International review of industrial and organizational psychology 2007, volume 22*, p. 1-70.

Bakker, Arnold, B. et Evangelia Demerouti (2007). « The job demands-resources model: State of the art », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no 3, p. 309-328.

Bauer, Talya N. (2010). « Onboarding new employees: Maximizing success », *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*, vol. 7.

Bauer, Talya N., Todd Bodner, Berrin Erdogan, Donald M. Truxillo et Jennifer S. Tucker (2007). « Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 3, p. 707-721.

Bauer, Talya N. et Berrin Erdogan (2011). « Organizational socialization: The effective onboarding of new employees », dans *Apa handbook of industrial and organizational psychology, vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization.*, Washington, DC, US, American Psychological Association, coll. Apa handbooks in psychology®. p. 51-64.

Bauer, Talya N. et Berrin Erdogan (2012). « Organizational socialization outcomes: Now and into the future », dans *The oxford handbook of organizational socialization.*, New York, NY, US, Oxford University Press, coll. Oxford library of psychology., p. 97-112.

Bauer, Talya N. et Stephen G. Green (1994). « Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, no 2, p. 211-223.

Benelli, Natalie (2011). « Rendre compte de la méthodologie dans une approche inductive: Les défis d'une construction a posteriori », *Recherches qualitatives*, vol. 11, p. 40-50.

Blau, Gary (1988). « An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 32, no 2, p. 176-195.

Bradt, George B. (2012). « Socializing socialization: Everything is connected—especially recruiting, hiring, and accelerating talent », *The Oxford handbook of organizational socialization*, p. 315-324.

Breaugh, James A. et Rebecca B. Mann (1984). « Recruiting source effects: A test of two alternative explanations », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 57, no 4, p. 261-267.

Buchanan, Bruce (1974). « Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, no 4, p. 533-546.

Bucholtz, Mary (2000). « The politics of transcription », *Journal of pragmatics*, vol. 32, no 10, p. 1439-1465.

Cable, Daniel M., Francesca Gino et Bradley R. Staats (2013). « Reinventing employee onboarding », *MIT Sloan Management Review*, vol. 54, no 3, p. 23.

Carucci, Ron (2018). *To retain new hires, spend more time onboarding them*, Harvard Business Review. Récupéré le 15 janvier 2020 de https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them

Chan, David et Neal Schmitt (2000). « Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no 2, p. 190-210.

Chao, Georgia T. (2012). « Organizational socialization: Background, basics, and a blueprint for adjustment at work », dans *The oxford handbook of organizational psychology, vol. 1.*, New York, NY, US, Oxford University Press, coll. Oxford library of psychology., p. 579-614.

Chao, Georgia T., Anne M. O'Leary-Kelly, Samantha Wolf, Howard J. Klein et Philip D. Gardner (1994). « Organizational socialization: Its content and consequences », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, no 5, p. 730-743.

Chatman, Jennifer (1991). « Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36(3), p. 459-484.

Choudhury, Prithwiraj (Raj), Barbara Z. Larson et Cirrus Foroughi (2019). *Is it time to let employees work from anywhere?* Récupéré le 23 avril 2020 de https://hbr.org/2019/08/is-it-time-to-let-employees-work-from-anywhere

Cooper-Thomas, Helena D. et Neil R. Anderson (2002). « Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 75, no 4, p. 423-437.

Cooper-Thomas, Helena D. et Neil R. Anderson (2006). « Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and hrm practices in organizations », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no 5, p. 492-516.

Cooper-Thomas, Helena D., Neil R. Anderson et Melanie Cash (2012). « Investigating organizational socialization: A fresh look at newcomer adjustment strategies », *Personnel review*, vol. 41, no 1, p. 41-55.

Cooper-Thomas, Helena D., Nicole L. Paterson, Matthias J. Stadler et Alan M. Saks (2014). « The relative importance of proactive behaviors and outcomes for

predicting newcomer learning, well-being, and work engagement », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 84, no 3, p. 318-331.

Davidson, Christina (2009). « Transcription: Imperatives for qualitative research », *International journal of qualitative methods*, vol. 8, no 2, p. 35-52.

Dépelteau, François (2003). *La démarche d'une recherche en sciences humaines: De la question de départ à la communication des résultats 2e éd*, Bruxelles : De Boeck ; [Québec], Presses de l'Université Laval, coll. Méthodes en sciences humaines, 417 p.

Dumez, Hervé (2011). « Faire une revue de littérature : Pourquoi et comment ? », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7, no 2, p. 15-27.

Ellis, Allison M., Talya N. Bauer et Berrin Erdogan (2015). « New-employee organizational socialization: Adjusting to new roles, colleagues, and organizations », dans *Handbook of socialization: Theory and research, 2nd ed.*, New York, NY, US, Guilford Press, p. 301-322.

Feldman, Daniel C. (1976). « A contingency theory of socialization », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, no 3, p. 433-452.

Feldman, Daniel C. (1981). « The multiple socialization of organization members », *The Academy of Management Review*, vol. 6, no 2, p. 309-318.

Feldman, Daniel C. (1989). « Socialization, resocialization, and training: Reframing the research agenda », dans *Training and development in organizations.*, San Francisco, CA, US, Jossey-Bass, coll. Frontiers of industrial and organizational psychology, the jossey-bass management series and the jossey-bass social and behavioral science series., p. 376-416.

Fisher, Cynthia D. (1985). « Social support and adjustment to work: A longitudinal study », *Journal of Management - J MANAGE*, vol. 11, p. 39-53.

Gagné, Robert M. (1984). « Learning outcomes and their effects: Useful categories of human performance », *American Psychologist*, vol. 39, no 4, p. 377-385.

Gauthier, Benoît et Isabelle Bourgeois (2016). *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données*, 6e éd.[e] éd., Québec, Presses de l'Université du Québec.

Giurge, Laura M. et Vanessa K. Bohns (2020). *3 tips to avoid wfh burnout*, Harvard Business Review. Récupéré le 23 avril 2020 de https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout

Graybill, Jolie, Maria Carpenter, Jerome Jr, Mary Piorun et Gary Shaffer (2013). « Employee onboarding: Identification of best practices in acrl libraries », *Library Management*, vol. 34.

Gruman, Jamie A., Alan M. Saks et David I. Zweig (2006). « Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, no 1, p. 90-104.

Harpelund, Christian (2019). « The unfolding track », dans *Onboarding: Getting new hires off to a flying start*, Emerald Publishing Limited, p. 263.

Harvey, Jaron, Anthony Wheeler, Jonathon Halbesleben et M. Ronald Buckley (2010). « How did you figure that out? Employee learning during socialization », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 29, p. 167-200.

Haueter, Jill, Therese Macan et Joel Winter (2003). « Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, p. 20-39.

Holton, Elwood F. (2001). « New employee development tactics: Perceived availability, helpfulness, and relationship with job attitudes », *Journal of Business and Psychology*, vol. 16, no 1, p. 73-85.

Holton, Elwood F. et Michael F. Burnett (2005). « The basics of quantitative research », *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry*, p. 29-44.

Jokisaari, Markku et Jari-Erik Nurmi (2009). « Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry », *Academy of Management journal*, vol. 52, no 3, p. 527-544.

Jokisaari, Markku et Jari-Erik Nurmi (2012). « Getting the right connections? The consequences and antecedents of social networks in newcomer socialization », dans *The oxford handbook of organizational socialization.*, New York, NY, US, Oxford University Press, coll. Oxford library of psychology., p. 78-96.

Jones, Gareth R. (1986). « Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations », *The Academy of Management Journal*, vol. 29, no 2, p. 262-279.

Kammeyer-Mueller, John D. et Connie R. Wanberg (2003). « Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 5, p. 779-794.

Kammeyer-Mueller, John D., Connie R. Wanberg, Theresa M. Glomb et Dennis Ahlburg (2005). « The role of temporal shifts in turnover processes: It's about time », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no 4, p. 644-658.

Karambelkar, Mohan et Shubhasheesh Bhattacharya (2017). « Onboarding is a change: Applying change management model adkar to onboarding », *Human Resource Management International Digest*, vol. 25, no 7, p. 5-8.

Kim, Tae-Yeol, Daniel M. Cable et Sang-Pyo Kim (2005). « Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no 2, p. 232-241.

Klein, Howard J. et Aden E. Heuser (2008). « The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices », dans, vol 27, Emerald Group Publishing Limited, p. 279-336.

Klein, Howard J. et Beth Polin (2012). « Are organizations on board with best practices onboarding? », dans *The oxford handbook of organizational socialization.*, New York, NY, US, Oxford University Press, coll. Oxford library of psychology., p. 267-287.

Klein, Howard J., Beth Polin et Kyra Sutton (2015). « Specific onboarding practices for the socialization of new employees », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 23, no 3, p. 263-283.

Klein, Howard J. et Natasha A. Weaver (2000). « The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires », *Personnel Psychology*, vol. 53, no 1, p. 47-66.

Klinger, Eric (1975). « Consequences of commitment to and disengagement from incentives », *Psychological Review*, vol. 82, no 1, p. 1-25.

Klinghoffer, Dawn, Candice Young et Dave Haspas (2019). *Every new employee needs an onboarding "buddy"*, Harvard Business Review. Récupéré le 22 janvier 2020 de https://hbr.org/2019/06/every-new-employee-needs-an-onboarding-buddy

Kohn, Laurence et Wendy Christiaens (2014). « Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé: Apports et croyances », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. 53, no 4, p. 67-82.

Korte, Russell (2010). « 'First, get to know them': A relational view of organizational socialization », *Human Resource Development International*, vol. 13, no 1, p. 27-43.

Lankau, Melenie J. et Terri A. Scandura (2002). « An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences », *The Academy of Management Journal*, vol. 45, no 4, p. 779-790.

Laurano, Madeline (2013). *Onboarding 2013-a new look at new hires*, Aberdeen Group. Récupéré le 20 avril 2020 de https://deliberatepractice.com.au/wp-content/uploads/2013/04/Onboarding-2013.pdf

Louis, Meryl R. (1980). « Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no 2, p. 226-251.

Louis, Meryl R., Barry Z. Posner et Gary N. Powell (1983). « The availability and helpfulness of socialization practices », *Personnel Psychology*, vol. 36, no 4, p. 857-866.

Lundberg, Craig C. et Cheri A. Young (1997). « Newcomer socialization: Critical incidents in hospitality organizations », *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 21, no 2, p. 58-74.

Maurer, Roy (2015). *Onboarding key to retaining, engaging talent*, SHRM. Récupéré le 20 avril 2020 de https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/onboarding-key-retaining-engaging-talent.aspx

Morrison, Elizabeth Wolfe (1993a). « Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no 2, p. 173-183.

Morrison, Elizabeth Wolfe (1993b). « Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes », *The Academy of Management Journal*, vol. 36, no 3, p. 557-589.

Morrison, Elizabeth Wolfe (2002). « Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization », *The Academy of Management Journal*, vol. 45, no 6, p. 1149-1160.

Nelson, Debra L. et James Campbell Quick (1991). « Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, no 6, p. 543-554.

Oliver, Daniel G, Julianne M Serovich et Tina L Mason (2005). « Constraints and opportunities with interview transcription: Towards reflection in qualitative research », *Social forces*, vol. 84, no 2, p. 1273-1289.

Ostroff, Cheri et Steve W. J. Kozlowski (1992). « Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition », *Personnel Psychology*, vol. 45, no 4, p. 849-874.

Paillé, Pierre et Alex Mucchielli (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 2e éd.e éd., Paris, Armand Colin.

Pawar, Avinash et Kuldip S. Charak (2015). « Employee value proposition leading to employer brand: The indian organizations outlook », *International Journal of Management Research and Reviews*, vol. 5, no 12, p. 1195.

Perez, Yves André (2008). « La pratique de la recherche-intervention dans les organisations: Retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain », *Humanisme et entreprise*, no 3, p. 101-113.

Phillips, Jean M. (1998). « Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis », *The Academy of Management Journal*, vol. 41, no 6, p. 673-690.

Riordan, Christine M., Elizabeth W. Weatherly, Robert J. Vandenberg et Robin M. Self (2001). « The effects of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover », *Journal of Managerial Issues*, vol. 13, no 2, p. 159-176.

Ritchie, Jane, Jane Lewis, Carol McNaughton Nicholls et Rachel Ormston (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, sage.

Robert, Paul, Josette Rey-Debove et Alain Rey (2014). *Le petit robert: Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Nouv. éd. du Petit Robert[e] éd., Paris, Le Robert.

Rollag, Keith, Salvatore Parise et Rob Cross (2005). « Getting new hires up to speed quickly: The key to making new employees productive quickly, known as "rapid on-boarding," is to help them immediately build an informational network with co-workers », *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, no 2, p. 35.

Saks, Alan M. et Blake E. Ashforth (1997). « Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, no 2, p. 234-279.

Saks, Alan M. et Jamie A. Gruman (2012). « Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory », dans *The oxford handbook of organizational socialization.*, New York, NY, US, Oxford University Press, coll. Oxford library of psychology., p. 27-55.

Saks, Alan M. et Jamie A. Gruman (2014). « Making organizations more effective through organizational socialization », *Journal of Organizational Effectiveness*, vol. 1, no 3, p. 261-280.

Saks, Alan M., Jamie A. Gruman et Helena D. Cooper-Thomas (2011). « The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 79, no 1, p. 36-46.

Schein, Edgar H. (1968). « Organizational socialization and the profession of management », *Industrial Management Review*, vol. 9, no 2, p. 1.

Schein, Edgar H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley Publishing Company.

Smith-Jentsch, Kimberly A., Florian G. Jentsch, Stephanie C. Payne et Eduardo Salas (1996). « Can pretraining experiences explain individual differences in learning? », *Journal of applied Psychology*, vol. 81, no 1, p. 110.

Taormina, Robert J. (1994). « The organizational socialization inventory », *International journal of selection and assessment*, vol. 2, no 3, p. 133-145.

Townsend, Keith (2007). « Recruitment, training and turnover: Another call centre paradox », *Personnel Review*, vol. 36, no 3, p. 476-490.

Van Maanen, John (1977). « Experiencing organization: Notes on the meaning of careers and socialization », *Organizational careers: Some new perspectives*, p. 15-45.

Van Maanen, John et Edgar H. Schein (1979). « Toward a theory of organizational socialization », *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, p. 209-264.

Wanous, John P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers*, Reading, MA, Addison-Wesley.

Wanous, John P. (1989). « Installing a realistic job preview: Ten tough choices », *Personnel Psychology*, vol. 42, no 1, p. 117-134.

Watkins, Michael (2006). *Les 90 jours pour réussir sa prise de poste*, Paris, Village Mondial, 239 p.

Zottoli, Michael A. et John P. Wanous (2000). « Recruitment source research: Current status and future directions », *Human Resource Management Review*, vol. 10, no 4, p. 353-382.