

*Socialisation des nouveaux employés : développement d'une formation en autogestion comme intervention pour favoriser les comportements de recherche d'information*

Auteure : Véronique Chartrand  
Candidate au doctorat en administration  
Étudiante collaboratrice  
Chaire de management des services financiers  
ESG – UQAM

Article court soumis au colloque :  
Les nouvelles évolutions et tendances de l'industrie des services.

## Introduction

Dans un nombre grandissant de secteurs d'activités au Canada, le marché de l'emploi est actuellement caractérisé par une grande mobilité externe. L'industrie des services financiers et plus spécifiquement les centres d'appel sont particulièrement confrontés à ce défi. Ces mouvements de main-d'œuvre augmentent le besoin de mieux comprendre la socialisation des nouveaux employés à leur arrivée dans une organisation (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo et Tucker, 2007). À son tour, ce besoin est amplifié par les risques accrus de roulement de personnel pendant la première année en poste (Wanous, 1992).

La socialisation peut être définie comme « le processus par lequel une personne acquiert les valeurs, les comportements et les connaissances nécessaires afin d'assumer pleinement les rôles qui lui sont confiés au sein de l'organisation et ainsi, devenir un membre à part entière » (traduction libre, Van Maanen et Schein, 1979 p. 211).

Sur le plan empirique, les recherches sur la socialisation en milieu organisationnel ont tout d'abord mis en évidence l'apport de pratiques organisationnelles pour socialiser les nouveaux employés (Cable et Parsons, 2001; Jones, 1986; Van Maanen et Schein, 1979). Dans cette perspective, l'organisation est responsable de socialiser le nouvel employé plutôt passif. Plus récemment, la littérature scientifique sur la socialisation a mis en évidence le rôle actif de la recrue, lequel serait bénéfique à sa socialisation. La présente communication s'inscrit dans la perspective du rôle actif de la recrue et se concentre exclusivement sur les comportements de recherche d'information.

La recherche d'information réfère aux activités entreprises par une personne pour s'informer sur la politique, les normes et la structure interne de la firme (Ashford et Black, 1996). Quelques études empiriques ont été menées pour mieux comprendre les comportements de recherche d'information, notamment les sources de celles-ci. (voir Cooper-Thomas et Anderson, 2002; Morrison, 1993; Morrison, 1995; Ostroff et Kozlowski, 1992). Une récente méta-analyse a mis en évidence que la recherche d'information est positivement associée à la clarté de rôle, à l'autoefficacité, à l'acceptation sociale ainsi qu'à l'intention de rester dans l'entreprise (Bauer et al., 2007). Ces résultats suggèrent que les comportements de recherche d'information sont complémentaires aux pratiques mises de l'avant par l'organisation pour faciliter la socialisation des nouveaux employés. Ainsi, la socialisation serait maximisée quand l'organisation et la recrue sont toutes deux actives.

À notre connaissance, aucune étude empirique n'a été menée pour développer ou stimuler les comportements de recherche d'information chez le nouvel employé. **L'objectif de cette communication est de présenter le développement d'une formation en autogestion axée sur la recherche d'information. Cette formation en autogestion servira de traitement (manipulation) dans le cadre d'une quasi-expérimentation.** Celle-ci vise à tester l'effet d'une formation en autogestion sur les comportements de recherche d'information auprès de recrues d'une institution financière.

L'autogestion, qui s'inspire des théories de l'autorégulation, réfère à « l'effort d'un individu pour contrôler son comportement. » (traduction libre, Frayne, 1991, p. 3). Plus spécifiquement, une personne qui possède des habiletés d'autogestion fait de l'auto-observation, se fixe des objectifs et s'attribue des récompenses, en fonction de l'atteinte de ses objectifs. Sur le plan empirique, les résultats ont montré qu'une formation en autogestion peut être bénéfique pour divers comportements en milieu organisationnel, notamment pour réduire l'absentéisme (Frayne et Latham, 1987; Latham et Frayne, 1989) et pour favoriser le transfert d'apprentissage dans un contexte de formation (Gist, Stevens et Bavetta, 1991). La prochaine section portera sur les étapes entreprises pour développer la formation en autogestion dans le contexte précisé précédemment.

## Développement d'une formation en autogestion axée sur la recherche d'information

Le développement d'une formation en autogestion est un processus complexe. Sa complexité réside dans le fait qu'il faut à la fois tenir compte a) des principes de base en formation et développement des compétences ; b) des principes de base en autogestion c) des connaissances empiriques portant sur la socialisation ; d) de la réalité organisationnelle du terrain de recherche.

Ainsi, pour développer la formation en autogestion, nous avons procédé en quatre étapes.

- 1) Revue de la littérature
  - a. Socialisation
  - b. Autogestion
  - c. Formation en autogestion
- 2) Ébauche de la structure et du contenu de la formation en autogestion à partir de la revue de la littérature. Ce contenu se veut un portrait idéal et générique des compétences en autogestion.
- 3) Analyse des besoins de formation en autogestion au moyen d'entrevues semi-structurées auprès de recrues qui viennent de se joindre à l'institution financière qui nous sert de terrain de recherche.
- 4) Élaboration des objectifs d'apprentissage et du contenu découlant des besoins de formation spécifiques relevés à l'étape 3.

Dans la prochaine section, nous présenterons un bref résumé de chacune des étapes précédentes.

### Étape 1 - Revue de la littérature

Notre recension des écrits indique que le modèle le plus reconnu en autogestion est celui de Kanfer (Karoly et Kanfer, 1982; Kanfer et Goldstein, 1991). Ce modèle comporte trois dimensions soit l'auto-observation, l'autocontrôle et l'autoévaluation. L'auto-observation permet à l'individu de déterminer les comportements sur lesquels il doit travailler et à se fixer des objectifs. Pour sa part, l'autocontrôle permet à l'individu de documenter son progrès, de déterminer son niveau d'atteinte des objectifs fixés et d'apporter des correctifs s'il y a lieu. Il doit aussi documenter les facteurs environnementaux qui nuisent à l'atteinte des objectifs. Enfin, l'autoévaluation consiste en l'auto-administration de récompenses ou de punitions en fonction de l'atteinte (ou la non-atteinte) des objectifs.

Le modèle de Kanfer a été adapté par certains chercheurs. Par exemple, Frayne (1991) a proposé que l'autogestion implique quatre dimensions au lieu de trois. Spécifiquement, Frayne (1991) a suggéré de séparer l'auto-observation en deux dimensions, soit l'auto-observation et la fixation d'objectifs. Cette distinction entre auto-observation et fixation d'objectifs est principalement guidée par l'importance de la fixation d'objectif dans l'autogestion. Pour Frayne (1991), l'auto-observation constitue la base de l'autogestion et consiste en une collecte systématique de données. Plus spécifiquement, durant cette phase, l'individu doit déterminer quand, pourquoi et à quelles conditions il se comporte d'une certaine façon ou obtient certains résultats. Ensuite, l'individu peut se fixer des d'objectifs à court et à long terme.

Certains individus disposent naturellement d'habiletés en autogestion (Kanfer et Gaelick-Buys dans Kanfer et Goldstein, 1991 ; Saks et Ashforth, 1996). Pour d'autres, ces habiletés d'autogestion peuvent être développées. Une des façons de développer ces habiletés est via une formation structurée. Dans la littérature scientifique, on réfère à la formation en autogestion (*self-management training*). Cette formation " *teaches an individual to assess what the problem is, establish a specific goal(s), monitor the ways in which the environment is hindering the attainment of the goal(s), determine whether the intervention is successful, and refine or change tactics when necessary*" (Kanfer et Karoly, 1972, dans Frayne, 1991). Quelques auteurs ont investigué l'effet d'une formation en

autogestion dans un contexte organisationnel. Le Tableau 1 présente les principales composantes de la formation en autogestion qui ont été testées.

**Tableau 1 – Composantes de la formation en autogestion selon divers auteurs**

Auteurs	Cible de la formation	Composantes de la formation en autogestion
Frayne et Latham (1987) Frayne (1991)	<i>Réduction de l'absentéisme au moyen d'une formation en autogestion</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Self-assessment</i></li> <li>2) <i>Self-goal setting</i></li> <li>3) <i>Self-monitoring</i></li> <li>4) <i>Self-evaluation (Self-reinforcement &amp; self-punishment)</i></li> <li>5) <i>Contracts</i></li> <li>6) <i>Maintenance and relapse prevention</i></li> </ol>
Gist, Stevens et Bavetta (1991)	<i>Amélioration du transfert d'apprentissage au moyen d'une formation en autogestion</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Goal setting</i></li> <li>2) <i>Identifying obstacles for success</i></li> <li>3) <i>Planning to overcome obstacles</i></li> <li>4) <i>Self-monitoring</i></li> <li>5) <i>Self-reinforcement</i></li> </ol>

Dans le cadre de cette recherche, nous avons décidé de nous appuyer sur les travaux de Frayne (Frayne, 1991 ; Frayne et Latham, 1987 ; Latham et Frayne, 1989), car nous considérons que leur conceptualisation est celle qui permet le mieux de développer une intervention significative dans un contexte de socialisation. Chaque composante sera détaillée plus loin dans cet article (voir tableau 2) alors que nous présenterons le contenu et la structure de la formation en autogestion spécifique à cette étude.

La prochaine partie traite de l'ébauche (ou version provisoire) de notre formation en autogestion effectuée à partir de la revue de la littérature.

### Étape 2 – Ébauche de la structure et du contenu de la formation en autogestion à partir de la revue de la littérature.

La deuxième étape consistait à faire une ébauche de la formation en autogestion à partir de la revue de la littérature. Cette ébauche se veut donc une élaboration générique de la structure et du contenu de la formation, qu'il faudra ensuite arrimer aux besoins de l'organisation au moyen de l'analyse de besoin. Par souci d'espace, nous ne présenterons pas cette version provisoire. Elle sera présentée dans son état d'avancement actuel à l'étape 4.

En bref, les principales différences reposent sur l'aspect temporel, c'est-à-dire l'étalement des différentes composantes dans le temps. Initialement, nous devions faire six formations d'une durée d'une heure chacune. Le contexte organisationnel, plus spécifiquement la manière dont l'expérience de socialisation est vécue dans l'organisation (la formation et le mentorat auxquels participent les sujets) nous permettra de combiner certaines composantes en blocs ce qui devrait rendre l'expérience plus favorable pour les sujets de l'étude. En effet, la combinaison de certaines composantes rendent la formation plus intégrée et permettent d'assurer la transition entre certains thèmes connexes. Par exemple, l'auto-observation et la fixation d'objectifs sont des thèmes qui ont intérêt à être livrés au cours d'une même séance en raison de la nature connexe des objectifs d'apprentissage.

Une autre modification effectuée par rapport à la version provisoire est la situation temporelle de la composante qui porte sur le contrat. Initialement, nous avons prévu diffuser cette composante immédiatement après la fixation d'objectifs. Cette décision avait été guidée par le contexte de la recherche (socialisation). Comme plusieurs recherches empiriques l'ont mis en évidence, les effets les plus marquants de la socialisation se produisent lors des premiers mois en emploi (Cooper-Thomas et Anderson, 2002 ; Ostroff et Kozlowski, 1992). Nous souhaitons donc que les recrues s'engagent à utiliser les principes d'autogestion le plus rapidement possible

pour améliorer les probabilités qu'elles recherchent de l'information. Or, comme les recrues seront encore en formation au moment de la diffusion du contenu portant sur la fixation d'objectifs, nous avons cru pertinent de reporter la prise de l'engagement à la fin de la formation. C'est à ce moment qu'ils feront leur arrivée en poste à titre d'agent et qu'ils auront davantage l'occasion d'adopter des comportements proactifs. Voyons à présent les résultats de l'analyse de besoins réalisée au moyen d'entrevues qualitatives.

### Étape 3 – Analyse des besoins de formation en autogestion au moyen d'entrevues semi-structurées

Précisons d'abord que le terrain de recherche est un centre d'appel d'une institution financière canadienne situé à Montréal. Les sujets sont des agents de centre d'appel nouvellement embauchés. Ce terrain nous semble fort pertinent dans le cadre de notre recherche car le taux de roulement dans ce centre d'appel est d'environ 38 % ; il y a donc un important mouvement de main d'œuvre et en conséquence, un grand enjeu de socialisation.

Bien que notre recherche comporte un plan d'analyse de données quantitatives, nous avons jugé pertinent d'effectuer une collecte de données qualitative, au moyen d'entrevues semi-structurées afin de nous assurer d'avoir une bonne compréhension du contexte organisationnel et plus spécifiquement de la perception qu'ont les recrues de leur expérience de socialisation au sein de cette organisation. Ces entrevues ont été effectuées auprès de 14 nouveaux agents qui sont à l'emploi de l'organisation depuis 5 semaines. La durée des entrevues est de 30 minutes. Le questionnaire comporte 14 questions dont voici quelques énoncés :

- En pensant à la formation que vous avez reçue depuis votre arrivée, dans quelle mesure cette formation vous a-t-elle fourni de l'information dont vous aviez besoin pour effectuer vos tâches ? Pour vous intégrer au groupe ? Pour comprendre la façon dont l'organisation fonctionne ?
- Au terme de la formation, vous manque-t-il des informations pour bien effectuer votre travail ? Si OUI, lesquelles ?
- Avez-vous essayé par vous-même de rechercher l'information manquante ? Si OUI, de quelle manière ? Si NON, pourquoi ?
- Si vous deviez poser une question à votre patron, avez-vous l'impression qu'elle serait la bienvenue ? Pourquoi ?
- En général, dans quelle mesure êtes-vous à l'aise de rechercher de l'information dans le cadre de votre travail ?

Les données ont été traitées au moyen d'une analyse de contenu. Plus spécifiquement, le chercheur a établi des catégories de réponses a priori et a effectué un traitement manuel des données. Comme les entrevues n'ont pas été enregistrées (en raison de contraintes inhérentes au terrain de recherche) le chercheur dans sa prise de note libre, a pris soin d'utiliser le vocabulaire employé par les sujets. Finalement, rappelons que l'objectif principal de cette cueillette de données visait à valider la compréhension du chercheur sur l'expérience de socialisation vécue par les recrues dans cette organisation. Autrement dit, l'information recueillie lors de ces entrevues venait s'ajouter à l'information déjà fournie par l'employeur. Ces données pourront aussi nous aider à comprendre la signification de certains résultats a posteriori, si requis. En bref, voici les principaux constats que nous avons dégagés des entrevues :

- Les recrues se disent très satisfaites de leur expérience de socialisation, plusieurs ont même mentionné qu'il s'agissait d'une des expériences de socialisation professionnelle les plus favorables à ce jour ;
- Les activités jugées les plus utiles pour favoriser leur socialisation sont 1) la journée de bienvenue car elle permet de rencontrer les dirigeants 2) la formation, pour ses activités de groupe 3) le mentorat, pour son occasion de pratiquer les concepts vus en classe lors de la formation ;
- Alors que certains sujets mentionnent qu'ils ont eu toute l'information requise pour devenir des membres à part entière de l'organisation et jouer le rôle qui leur est confié, tous s'entendent pour dire qu'il n'ont pas retenu toute l'information fournie lors de la formation ;
- Les sujets se disent à l'aise de poser des questions, que ce soit à leur patron, à leurs collègues ou à leur mentor ;

- Environ 50 % des sujets affirment avoir l'impression d'avoir toute l'information requise pour effectuer leur travail.
- Lorsqu'on leur demande s'ils ont recherché l'information qu'ils jugent manquante, environ 40 % d'entre eux affirment l'avoir fait ;
- À part quelques réponses marginales, la plupart des sujets croient qu'une formation en autogestion pourrait s'avérer utile pour favoriser l'adoption de comportements de recherche d'information. Plus spécifiquement, les sujets mentionnent que les principaux obstacles à la recherche d'information sont le manque de temps et la méconnaissance de certaines ressources disponibles pour rechercher l'information ;
- L'information en lien avec la tâche apparaît comme celle qui préoccupe le plus les recrues, mais ne semble pas constituer celle dont ils manquent le plus. Par exemple, plusieurs sujets ont mentionné souhaiter rechercher de l'information en lien avec les possibilités d'avancement au sein de l'organisation, tandis qu'un sujet a mentionné avoir recherché en vain de l'information en lien avec les occasions d'implication sociale (bénévolat) pour les employés.

Les principaux constats confirment que les sujets ressentent le besoin de rechercher de l'information et qu'ils se sentent parfois mal outillés face à cette recherche. Néanmoins, la structure très formelle de l'expérience de socialisation est un facteur dont il faudra tenir compte dans notre formation. En effet, comme les recrues reçoivent un très grand volume d'informations passivement, il n'est pas toujours nécessaire de rechercher de l'information de façon proactive.

Étape 4 - Élaboration des objectifs d'apprentissage découlant des besoins de formation spécifiques relevés à l'étape 3 et du contenu spécifique (présenté au tableau 2).

**Tableau 2 - Traitement – Formation en autogestion axée sur les comportements de recherche d’information**

Bloc	Séance	Durée	Objectif général	Contenu clé de la séance
1	Recherche d’information	1 hre	Augmenter les connaissances du participant sur la recherche d’information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L’importance de la recherche d’information.</li> <li>• Quels types d’informations rechercher?</li> <li>• Où et comment rechercher l’information?</li> </ul>
	Introduction et auto-observation	1 hre	Aider le sujet à cibler et décortiquer les comportements clés à travailler pour favoriser la recherche d’information.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu’est-ce que l’autogestion?</li> <li>• En quoi l’autogestion peut m’aider comme employé?</li> <li>• Qu’est-ce que l’auto-observation?</li> <li>• Identifier les forces et les faiblesses en lien avec la recherche d’information.</li> <li>• Décortiquer le comportement afin de déterminer ce qui facilite ou inhibe la recherche d’information.</li> </ul>
	Fixation d’objectifs	1 hre	Développer, chez le participant, sa capacité de fixer des objectifs efficaces.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourquoi se fixer des objectifs?</li> <li>• Comment se fixer de bons objectifs ?</li> <li>• Exercices sur l’établissement d’objectifs efficaces.</li> </ul>
2	Autocontrôle	1 hre	Développer, chez le participant, sa capacité de tenir un registre de son progrès face à l’atteinte des objectifs fixés. Développer ses capacités de contrôler les variables de l’environnement qui nuisent à l’atteinte de ses objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu’est-ce que l’autocontrôle?</li> <li>• Élaboration d’un registre pour effectuer le suivi sur le comportement cible et les variables de l’environnement.</li> </ul>
3	Autoévaluation	1 hre	Développer, chez le participant, sa capacité à examiner sa performance comparativement aux objectifs qu’il s’est fixés et à s’autorécompenser.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu’est-ce que l’autoévaluation?</li> <li>• Comment mesurer sa performance en regard de la recherche d’information?</li> <li>• Théorie et exercices sur le renforcement.</li> </ul>
	Révision et conclusion Contrat	1 hre	Permettre au participant d’intégrer plus en profondeur le contenu de la formation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision des concepts et outils vus au cours des séances précédentes.</li> <li>• Exercices intégrant l’ensemble des composantes de l’autogestion.</li> <li>• Conclusion d’un engagement de la part du sujet à l’égard de son engagement à utiliser les techniques d’autogestion au moyen d’un contrat.</li> </ul>

## Discussion et conclusion

L'élaboration d'une formation en autogestion comme traitement dans le cadre d'une quasi-expérimentation dans une institution financière est un processus itératif qui demande beaucoup de rigueur. Nous l'avons mentionné, sa complexité réside dans le fait qu'il faut à la fois tenir compte a) des principes de base en formation et développement des compétences ; b) des principes de base en autogestion c) des connaissances empiriques portant sur la socialisation ; d) de la réalité organisationnelle.

Pour développer une formation en autogestion axée sur la recherche d'information, nous avons effectué quatre étapes dont nous avons fait état dans ce texte. Tout d'abord, nous avons effectué une revue de la littérature sur les trois principaux thèmes utilisés, la socialisation, l'autogestion et la formation en autogestion. Cette revue de la littérature nous a ensuite permis de passer à la seconde étape qu'est l'ébauche de la structure et du contenu de la formation. La troisième étape est une analyse des besoins de formation spécifiques au contexte organisationnel de notre terrain de recherche. Finalement, nous avons procédé à l'élaboration des objectifs d'apprentissage découlant des besoins de formation spécifiques relevés à l'étape 3 et du contenu spécifique.

Cette formation en autogestion sera administrée dans le cadre d'une recherche quasi-expérimentale menée dans un centre d'appel d'une institution financière canadienne. En bref, cette étude comportera deux groupes, soit un groupe expérimental et un groupe contrôle. Le groupe contrôle sera rencontré par le chercheur et recevra une séance d'information d'une heure sur la recherche d'information. De plus, nous demanderons aux sujets du groupe contrôle de faire de leur mieux pour rechercher les différents types d'information, soit un objectif *do your best*, pour la recherche de l'information. Cette approche, qui a été utilisée dans d'autres études expérimentales avec groupe contrôle (voir Latham et Yukl, 1976; Locke, Frederick, Lee et Bobko, 1984) assure que le groupe expérimental et le groupe contrôle sont tous deux sensibilisés au comportement visé (la recherche d'information) et que la seule distinction entre les deux groupes réside dans l'administration d'une formation en autogestion. Ultimement, nous posons l'hypothèse que la formation en autogestion devrait accroître la fréquence de la recherche d'information ainsi que la variété de l'information recherchée. Nous posons aussi l'hypothèse que ces comportements de recherche d'information sont liés à la socialisation. Plus spécifiquement, plus les individus recherchent de l'information fréquemment, plus ils auront un degré de socialisation élevé.

Sur le plan théorique, l'élaboration de cette formation en autogestion comporte deux principales contributions. Premièrement, elle constitue un premier effort pour développer les comportements de recherche d'information chez les recrues. La plupart des études sur les comportements de recherche d'information à ce jour ont été de nature descriptive. Deuxièmement, cette formation en autogestion sera utilisée dans une recherche quasi-expérimentale en milieu organisationnel pour tester l'autogestion dans un contexte de socialisation. Bien que cette intervention ait été reconnue comme efficace pour modifier certains comportements, son champ d'action a été testé de façon limitée.

Sur le plan pratique, cette recherche peut avoir une contribution appréciable. Mieux comprendre comment influencer les comportements de recherche d'information pourra permettre aux entreprises de services de mettre en place des pratiques incitant les employés à jouer un rôle plus actif dans le processus de socialisation. En conséquence, ces employés devraient s'ajuster plus rapidement et efficacement à leur nouvel emploi ce qui pourrait contribuer à réduire le roulement. Ces conséquences sont d'autant plus critiques dans les centres d'appels en raison des coûts importants associés à la formation des recrues.



# RÉFÉRENCES

- Ashford, S. J., et Black, J. S. (1996). Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.
- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D., et Tucker, J. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707- 721.
- Cable, D. M. et Parsons, C. K. (2001). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 54: 1–23.
- Cooper-Thomas, H., et Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(4), 423- 437.
- Frayne, C.A. (1991). *Reducing Employee Absenteeism Through Self-Management Training*. Westport, CT: Quorum.
- Frayne, C. A., & Latham, G. P. (1987). Application of social learning theory to Employee Self-Management of Attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 387- 392.
- Gist, M.E., Stevens, C.K., Bavetta, A.G., (1991). Effects of Self-efficacy and Post-Training Interevetion on the Acquisition and Maintenance of Complex Interpersonal Skills. *Personel Psychology*, 44, 837-861.
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262. 279.
- Kanfer, F.H. et Goldstein, A.P. (1991). *Helping People Change. A Textbook of Methods (4<sup>th</sup> ed.)*. Needham Heights, MA : Allyn et Bacon.
- Karoly, P. et Kanfer, F.H. (1982). Self-management and behavior change: From theory to practice. New York, NY: Pergamon Press.
- Latham, G. P., Frayne, C. A. (1989). Self-management training for increasing Job Attendance: A follow-up and a replication. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 411-416.
- Latham, G.P., et Yukl, G.A. (1976). Effects of Assigned and Participative Goal Setting on Performance and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61, 166-171.
- Locke, E.A., Frederick, E., Lee, C., et Bobko, P. (1984). Effect of Self-Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance. *Journal of Applied Psychology*, 69,241-251.
- Morrison, E.W. (1993). Longitudinal study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2)
- Morrison, EW. (1995). Information Usefulness and Acquisition during Organizational Encounter. *Management Communication Quarterly*, 9(2), 131-155
- Ostroff, C., et Kozlowski, S. (1992). Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849- 874.
- Saks, A. et Ashforth, B. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and Present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51: 234 – 279.
- Van Maanen, J., et Schein, E. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*. In B. M. Staw, et L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*,1, 209-264. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wanous, J. P. (1992). Organizational entry: Recruitment, Selection, Orientation and *Socialization of Newcomers (2nd ed.)*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.