

PARTIE III – LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Introduction générale de la partie III

Delphine LACAZE

1. L'émergence du thème de la socialisation organisationnelle

Les premières thèses sur le thème de la socialisation organisationnelle ont été soutenues à la fin des années 1990 principalement dans le domaine de la gestion des ressources humaines mais aussi dans le domaine du marketing marquant ainsi l'émergence du concept de socialisation dans les travaux francophones. Depuis longtemps abordée dans les recherches managériales anglo-saxonnes et dans les travaux sociologiques, la socialisation organisationnelle s'impose en sciences de gestion comme un cadre théorique apportant des éléments de réponse aux organisations évoluant dans un contexte économique et social en mutation.

1.1. Un contexte économique et social favorable

La conjoncture économique et sociale favorise le développement des recherches sur la socialisation organisationnelle. En effet, les entreprises doivent faire face aux nombreux départs en retraite des salariés issus de la génération d'après guerre dans un environnement compétitif. Un des défis de l'entreprise est de renouveler la main d'œuvre tout en assurant la transmission des compétences et le maintien de la cohésion sociale. Dans un tel contexte, les Directions des Ressources Humaines doivent assurer la transmission par les membres expérimentés et l'acquisition par les nouveaux venus des normes, des valeurs et des savoir-faire de l'entreprise. La socialisation organisationnelle offre un cadre conceptuel pour l'analyse de ce double processus et c'est ce que nous proposons d'étudier dans les chapitres VII, VIII et XI.

Les travaux francophones s'appuient largement sur la littérature anglo-saxonne où la socialisation organisationnelle est apparue dès les années 1960 avec des motivations différentes de celles d'aujourd'hui. Les professeurs des *business schools* (écoles de gestion) avaient constaté que les valeurs enseignées aux étudiants à l'université étaient oubliées dès l'entrée dans la vie active. Ils ont alors cherché à comprendre comment les organisations, perçues comme stables et puissantes, façonnaient les individus pour leur inculquer des valeurs conformes à leur stratégie commerciale. En réalité, la réussite des entreprises trouvait sa source dans la cohésion et la conformité entre les salariés. Plus tard, la diversité sera valorisée pour stimuler la créativité et l'innovation. Cela explique la prépondérance accordée à l'organisation dans les premières recherches et son remplacement progressif par un fort intérêt pour l'individu acteur de sa socialisation.

1.2. Un concept de gestion importé de la sociologie

L'étude de la socialisation commence véritablement à la fin du XIX^e siècle, lorsque le besoin de mieux connaître les faits sociaux apparaît. Le concept émerge alors

des champs de la sociologie, de la psychologie et de la psychologie sociale. La transposition aux sciences de gestion se fait aisément : les organisations sont une forme particulière de groupe social et le salarié, comme le citoyen, est un individu en interaction rencontrant des facilités ou des difficultés d'intégration. Ainsi, la socialisation organisationnelle ne serait qu'une forme particulière de socialisation.

L'intérêt du concept pour la gestion, et plus particulièrement pour la gestion des ressources humaines, a été démontré à plusieurs reprises. Il est prouvé que le déroulement du début de carrière dans une organisation influence les attitudes (satisfaction, implication, loyauté, intention de rester...) et les comportements du salarié (proactivité, créativité, performance...)

Notons par ailleurs que l'étude de la socialisation en sciences de gestion a pour particularité de s'attacher essentiellement à une vision positive : les entreprises veulent fidéliser leurs nouveaux membres et les salariés veulent s'intégrer. Les comportements de retrait et les cas d'échecs sont peu étudiés en gestion alors que les sociologues le font presque de manière prioritaire (phénomènes de marginalisation dans la société moderne, difficultés d'insertion professionnelle).

2. Positionnement et principales problématiques

2.1. Les questions du niveau d'analyse et de la méthodologie

Les recherches sur la socialisation organisationnelle obligent à choisir un niveau d'analyse qui peut être l'organisation, l'individu ou le groupe. Les travaux initiaux, réalisés dans un contexte où les normes sociales et organisationnelles étaient puissantes, ont privilégié l'organisation (Van Maanen et Schein, 1979 ; Lewicki, 1981). Puis, à partir des années 1980, l'individu étant positionné au cœur des pratiques de GRH (rémunération, gestion de la carrière, gestion des compétences, etc.), les chercheurs (Louis, 1980 ; Morrison, 1993a) se sont intéressés aux phénomènes individuels (tactiques, activités cognitive et affective, identification). Aujourd'hui, cette dialectique est enrichie par l'analyse simultanée des niveaux individuel et organisationnel (Saks et Ashforth, 1997a) ainsi que par l'approche interactionniste menée au niveau du groupe.

Pour étudier le processus social, le choix de la méthodologie est central. Il est lié d'une part, au positionnement du chercheur. Soit il cherche à appréhender le réel à travers ce qui est observable, soit il considère que la réalité correspond à des représentations collectives construites dans l'interaction. La première position est adaptée pour l'étude des comportements et des pratiques (souvent mesurés par des perceptions individuelles), la seconde est adaptée pour l'étude des phénomènes cognitifs, affectifs et identitaires. D'autre part, la méthodologie dépend de la volonté de prendre en compte la dimension temporelle. Pour l'étude d'un processus, les chercheurs reconnaissent l'intérêt supérieur des méthodologies longitudinales par rapport aux approches transversales même si leur mise en œuvre est lourde.

La socialisation a lieu tout au long de la carrière d'un individu mais le concept est surtout mobilisé pour l'étude du début de la vie professionnelle. Les chercheurs ont alors tenté d'établir un modèle général représentant le processus à chaque stade de socialisation. Ce modèle n'a pu être validé empiriquement ni être généralisé. Ainsi, la recherche sur la socialisation organisationnelle demeure un ensemble fragmenté. Face

aux difficultés d'élaboration d'une théorie générale, les chercheurs ont étudié les spécificités de la socialisation dans différents contextes. Cette attitude a ouvert de nouveaux prolongements et des voies de recherche.

2.2. Prolongements et voies de recherche

L'intérêt du concept pour les populations de jeunes salariés intégrant une organisation incite à l'appliquer à des populations de salariés âgés en phase de transition vers la retraite. Ainsi, la socialisation organisationnelle trouve un prolongement dans l'étude de la fin de carrière.

La gestion des âges peut être abordée sous l'angle de la socialisation organisationnelle. Il s'agit en effet d'un processus d'échange de valeurs et de savoir-faire entre les générations. L'âge n'est qu'un critère de caractérisation d'une minorité parmi d'autres. Ainsi, la socialisation organisationnelle peut aussi être rapprochée de la gestion de la diversité, problématique d'intégration des minorités dans les groupes de travail.

Curieusement, alors que l'approche se veut gestionnaire, peu de résultats empiriques ont été produits sur les pratiques d'intégration des entreprises. Le lien entre ces dernières et les concepts de référence reste à établir. Cette démarche serait enrichie par une analyse des cas d'échec de la socialisation.

Les singularités découvertes à l'occasion d'études sur la socialisation de populations particulières (les expatriés, le personnel en contact avec la clientèle) ont confirmé le besoin d'études contextualisées. Plusieurs travaux dans des conditions spécifiques invitent à un élargissement des frontières de l'organisation : le phénomène de syndicalisation, le client considéré comme un employé partiel et la socialisation dans les groupes virtuels.

Cette troisième partie vise ainsi à faire un état des recherches sur la socialisation organisationnelle. Elle est articulée en trois chapitres. Le chapitre VII a pour objet de présenter le concept de socialisation organisationnelle. Les travaux et les définitions de référence y sont exposés. Ils expliquent les processus liés aux transitions dans la vie organisationnelle en se centrant principalement sur le début de la carrière. Tout d'abord, les premières recherches (Van Maanen et Schein, 1979) sont marquées par une vision de l'organisation où l'individu est passivement modelé. Ensuite, le dynamisme du processus est pris en compte par la modélisation des stades de socialisation restée sans validation empirique (Feldman, 1976). Assez tardivement, les chercheurs ont précisé les différents contenus de la socialisation, les domaines de socialisation (Fisher, 1986), qui ont enfin permis une mesure précise du niveau de socialisation. A partir de là, les recherches ont peu à peu reconnu la position d'acteur de l'individu dont le rôle a pu être modélisé entre autres par les tactiques individuelles d'intégration (Morrison, 1993b ; Saks et Ashforth, 1996). D'autres cadres théoriques offrent une compréhension des phénomènes associés aux débuts dans la vie professionnelle. Le positionnement de la socialisation organisationnelle par rapport à ces concepts est alors précisé. Un état des lieux et des pistes d'amélioration des méthodologies conclut ce chapitre.

Le chapitre VIII expose les développements récents de la littérature offrant des prolongements théoriques et pratiques aux travaux de référence. A la vision « normalisante » de l'organisation véhiculée par les recherches initiales, les approches actuelles préfèrent une intégration de la multiplicité des processus à l'origine des changements individuels. A partir d'une analyse des processus identitaire et cognitif vécus par les individus (Kelly, 1977 ; Louis, 1980), une vision globale s'intégrant dans le courant des théories de la cohérence cognitive est proposée. La socialisation organisationnelle est présentée comme un processus continu de réduction des tensions de rôle. Complémentaire à cette vision, la perspective interactionniste (Reichers, 1987) aborde la socialisation comme un processus d'influence mutuelle et de co-construction de l'accord implicite entre l'organisation et l'individu. Cette position offre un cadre de réflexion riche lorsque se pose la question de savoir « qui socialise qui ? » quand le nouveau venu est le dirigeant lui-même. Enfin, sous la pression des entreprises, la recherche se penche sur les pratiques d'intégration des organisations. La dernière partie de ce chapitre situe les travaux réalisés sur les programmes d'intégration des entreprises dans le cadre théorique de la socialisation organisationnelle et en propose une analyse critique.

Le chapitre IX est consacré à l'étude de la socialisation dans des contextes spécifiques. La socialisation syndicale est d'abord traitée dans une perspective pragmatique de pérennisation des organisations syndicales. Ensuite, la socialisation organisationnelle est analysée dans le cadre de l'expatriation, forme particulière de transition de carrière. Puis, le contexte des services est abordé. La position frontalière du personnel en contact avec la clientèle implique des modes de socialisation adaptés aux tensions de rôle caractérisant ces emplois. Pour finir, la socialisation organisationnelle du client offre une ouverture et des perspectives de réflexion sur l'élargissement du champ d'intervention de la gestion des ressources humaines.

CHAPITRE VII : PRÉSENTATION DU CONCEPT DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Introduction

La socialisation est un concept aux multiples facettes, faisant l'objet de nombreuses ramifications dans différents domaines des sciences humaines et sociales. Lorsque le terme est accompagné de l'adjectif « organisationnel », il est possible de repérer une littérature qui aboutit à un relatif consensus sur son acception. Sans dévoiler le contenu du chapitre, nous pouvons préciser que la socialisation organisationnelle correspond à un double processus d'interactions entre une organisation et un individu en phase de transition organisationnelle. Même si les travaux sur la socialisation organisationnelle paraissent morcelés, ils commencent à se structurer pour former un ensemble dont il est possible de tracer les frontières « historiques ». L'objet du chapitre VII est précisément de poser les jalons pour la compréhension du concept de socialisation organisationnelle.

Quelques auteurs, essentiellement anglo-saxons, sont reconnus comme étant les fondateurs du concept de socialisation organisationnelle. Les définitions qu'ils ont proposées servent de référence pour la plupart des travaux sur ce thème. Certaines se focalisent sur le processus, d'autres sur le contenu de la socialisation. Elles reflètent le net glissement de l'intérêt des chercheurs, de l'organisation dans son ensemble vers l'individu acteur de son propre processus de socialisation. L'idée défendue est que la gestion de la socialisation doit dorénavant prendre en compte les phénomènes vécus et ressentis par les personnes qui s'insèrent dans un contexte de travail.

Nous verrons que la socialisation organisationnelle présente indéniablement un intérêt pour l'étude du début de la carrière. Néanmoins, les sciences de gestion ont mobilisé d'autres concepts se rapportant à ce moment de la vie professionnelle. La partie 7.2 sera donc consacrée au positionnement conceptuel de la socialisation organisationnelle.

Au-delà des apports théoriques de référence, ce chapitre fait aussi le point sur les méthodologies adoptées pour étudier le processus de socialisation dans les organisations. Les améliorations apportées à la mesure de la socialisation, les échelles existantes ainsi que les évolutions souhaitables en la matière sont précisées dans la partie 7.3.

7.1. Les fondements théoriques de la socialisation organisationnelle

Delphine LCAZE

Cette première partie est consacrée à la présentation du concept et à son application dans le contexte organisationnel. La figure 7.1 propose un schéma explicatif et récapitulatif des éléments de la socialisation présentés dans cette partie.

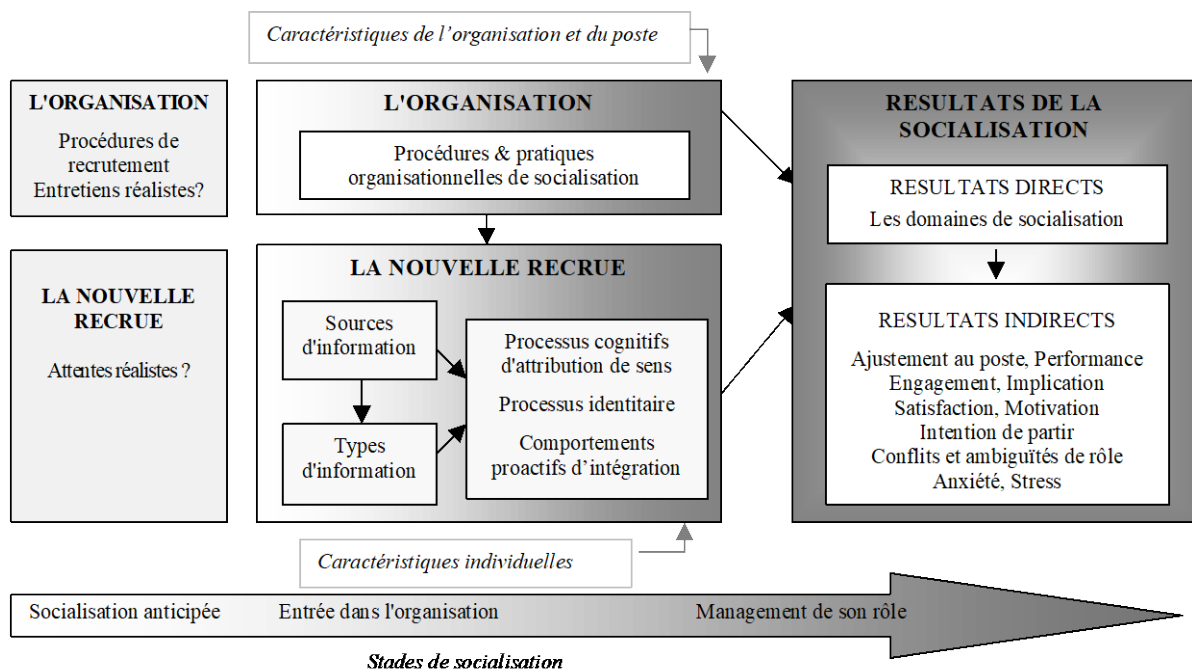


Figure 7.1 : Présentation générale de la socialisation organisationnelle du salarié

7.1.1. Le concept de socialisation organisationnelle : D'une prééminence organisationnelle vers une plus grande prise en compte de l'individu

Une approche chronologique des définitions révèle les évolutions de la socialisation organisationnelle, d'une prééminence de l'organisation vers une plus grande prise en compte des phénomènes individuels. Identifiée comme un processus, la socialisation a également fait l'objet d'une conceptualisation de son évolution temporelle (les « stades de socialisation »). Limités par l'absence d'indicateurs, les chercheurs ont eu le souci de développer des modèles du contenu de la socialisation en vue d'une validation empirique (les « domaines de socialisation »). Science de l'action, la gestion a exploité initialement le concept issu de la sociologie pour repérer les procédures mises en œuvre par les organisations pour influencer les individus qui les rejoignent. Naturellement, ce positionnement a conduit les chercheurs à mettre en évidence les incidences de la socialisation sur les nouveaux membres de l'organisation. Il a été reproché plus tard à ces premiers travaux d'avoir négligé le rôle de l'individu. Les recherches plus récentes ont donc replacé l'individu au cœur des processus de socialisation en étudiant en particulier les comportements proactifs rencontrés chez les personnes venant de connaître une transition de carrière.

Les débuts de l'étude de la socialisation dans les organisations

Dans l'article fondateur d'Edgar Schein (1968), la socialisation est définie comme « le processus d'apprentissage des "ficelles" d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités¹ ». La présence du mot "endoctrinement" a de fortes connotations traduisant la toute puissance de l'organisation sur l'individu, reflet du contexte politique et économique de l'époque. En effet, inspiré

¹ Traduction personnelle.

par des études menées auprès des prisonniers de la guerre de Corée, Schein (1968) fait un parallèle entre l'endoctrinement subi par ces prisonniers et celui qui a lieu dans les entreprises américaines. Selon l'auteur, la socialisation dans l'organisation se rapporte à l'apprentissage du système de valeurs, des normes et des comportements appropriés. Cela comprend les objectifs de l'organisation et les moyens de les atteindre, les responsabilités de chaque membre, et un ensemble de règles qui permettent à l'organisation de maintenir son identité et son intégrité. Par exemple, un employé de Ford n'est pas sensé conduire une Chevrolet, il ne doit pas critiquer l'entreprise en public, ne doit pas porter certains accoutrements ni fréquenter les mauvais endroits. Pour « *modeler* » les individus, les organisations font parfois passer ces derniers par une phase destructrice qui consiste à les « *nettoyer* » de leurs anciennes valeurs. Les rites d'initiation religieux ou l'engagement dans l'armée sont des exemples illustrant bien le propos de l'auteur. Lorsque les novices entrent dans la nouvelle institution, leur ancienne identité est symboliquement détruite par le fait de se dévêtir, de changer de coupe de cheveux et d'adopter de nouveaux vêtements (uniforme). La pensée de Van Maanen (1978) repose également sur un postulat de forte influence organisationnelle notamment lorsqu'il considère que la socialisation correspond au « *traitement*² », à la transformation, à la manipulation des individus par l'organisation. Les personnes sont véritablement sculptées, moulées par l'entité qu'elles rejoignent. Pour l'auteur, les différences individuelles dans les résultats de la socialisation sont certes expliquées en partie par la variété des types de personnalité, mais elles résultent surtout des différentes méthodes appliquées pour intégrer les nouveaux membres.

Pour autant, une socialisation proche de l'endoctrinement n'est pas forcément bénéfique aux organisations. Schein (1968) reconnaît que la socialisation échoue dans deux cas extrêmes : la non-conformité et l'extra-conformité. Il existe en effet dans les organisations des normes et des valeurs essentielles (par exemple vouloir raisonnablement le profit de l'entreprise, croire à la libre compétition, à l'économie de marché, à la hiérarchie de l'autorité, au travail bien fait) et d'autres qui sont pertinentes mais non essentielles (façon de s'habiller et de se comporter en public, appartenance à un club ou une association). La socialisation est un échec dans le cas d'un individu en rébellion qui n'accepte aucune de ces valeurs (non-conformité) mais aussi dans le cas d'un individu qui accepte toutes les normes et les valeurs de l'organisation au risque d'en oublier sa propre personnalité (extra-conformité). La situation idéale est d'aboutir à un « *individualisme créatif* » consistant à accepter seulement les valeurs essentielles et à conserver son individualité au sein de l'organisation. Il y a certainement beaucoup d'enseignements à tirer de ces cas d'échec. Il est regrettable que les recherches suivantes s'y soient peu intéressées. Cela ouvre une piste d'approfondissement pour les travaux à venir.

Par une vision manipulatrice des pratiques de gestion couramment utilisées dans les organisations, Lewicki (1981) donne une interprétation critique de la socialisation organisationnelle. Dans son article sur la « *séduction organisationnelle* », il explique comment les individus peuvent être attirés par la flatterie et les annonces prometteuses des supérieurs et des collègues. Ils ont l'impression de choisir librement d'entrer dans l'organisation alors qu'en réalité ils ont été séduits. Pour Lewicki (1981), c'est une

² Traduction de « *people processing* ».

forme de manipulation. En offrant une variété d'avantages et de récompenses très attractifs, les entreprises développent un sentiment d'obligation chez leurs salariés.

Quatre éléments principaux caractérisent les programmes de séduction organisationnelle : 1) une sélection rigoureuse d'individus susceptibles d'être aisément endoctrinés (leurs valeurs et leurs objectifs sont compatibles avec ceux de l'organisation) ; 2) la valorisation du statut élevé de l'organisation qui offrira l'opportunité aux salariés de devenir membre d'un « club » très sélectif ; 3) des emplois qui mettent au défi les salariés et des possibilités de progression de carrière stimulantes ; 4) un environnement de travail très plaisant accompagné d'un système de récompense qui satisferont tous les besoins des salariés.

Avec Lewicki (1981), la socialisation englobe l'ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de séduire les salariés. Si les organisations pratiquant la « séduction » obtiennent de leurs salariés une performance élevée, un investissement en temps et une grande loyauté, l'auteur avertit que cette stratégie n'est pas viable à long terme. En effet, un système destiné à créer de la loyauté et de l'implication limite la créativité et la capacité à résoudre des problèmes (c'est l'extra-conformité évoquée par Schein). De plus, le système valorisant la promotion sélective, il produit inévitablement du ressentiment parmi ceux qui n'ont pas été élus. Il en résulte une détérioration de l'ambiance de travail et la réputation de l'entreprise est entachée par ceux qui la quittent amèrement (problème de la non-conformité).

Jusque là, notre présentation des travaux initiaux laisse à penser que seul le comportement des organisations est pris en compte. Il faut tout de même admettre qu'un rôle actif est reconnu à l'individu. Cela transparaît par exemple dans les propos de Van Maanen et Schein (1979) lorsqu'ils définissent la socialisation comme « *le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend "les ficelles" d'un rôle organisationnel* ». Cependant, ce sont essentiellement leurs apports sur le rôle de l'organisation qui ont été repris par la suite notamment avec le modèle de procédures organisationnelles de socialisation détaillé plus loin. Van Maanen et Schein (1979) ont également posé les jalons de l'approche temporelle de la socialisation organisationnelle. Ils précisent que la socialisation a lieu à chaque fois qu'un individu change de rôle ou franchit une « frontière » de l'organisation. La socialisation est certes très intense lors de l'entrée dans l'organisation mais elle existe également lors d'une promotion ou d'un transfert. Un besoin de socialisation peut également apparaître lorsque l'individu conserve le même rôle mais qu'un changement important se produit dans l'organisation comme l'arrivée d'un nouveau dirigeant ou un changement de mission.

Les stades de socialisation

Cette évolution temporelle a été conceptualisée entre autres par Feldman (1976) pour qui « *la socialisation organisationnelle est le processus par lequel les employés passent du statut d' "outsider" au statut de membre participant et efficace* ». Ce passage se fait par étapes dont l'intensité et le contenu varient. Pour devenir « efficace », l'individu doit franchir différents « stades de socialisation ». Inspirés par les travaux de Merton (1950) sur le groupe de référence et la socialisation anticipatrice, les chercheurs (Van Maanen, 1975 ; Feldman, 1976) ont constaté que la socialisation commence avant même l'entrée dans l'organisation. Il s'agit de la « **socialisation anticipée** ». Certaines formations préparent les étudiants à leur future profession et aux organisations dans lesquelles ils sont ensuite supposés travailler. C'est le cas des avocats

ou des médecins qui forment une image de leur future vie professionnelle avant même de l'avoir commencée. Lors du processus d'embauche, le candidat acquiert des informations sur sa future organisation et son futur emploi, ce qui l'incite à élaborer des images et à formuler des attentes. Il peut obtenir ces informations directement de la part de l'organisation, mais aussi par des recherches personnelles, par les médias ou encore par le bouche à oreille. Dans ce processus, Feldman (1976) explique que le réalisme – précision et globalité de l'image de sa future organisation – ainsi que la compatibilité entre les ressources de l'organisation d'une part et les besoins et les qualifications de l'individu d'autre part permettent d'évaluer le succès de ce premier stade. Dans le prolongement de ces recherches, Wanous (1980) a vivement défendu l'intérêt des entretiens d'embauche réalistes (« *realistic job previews* »).

Le stade suivant, que nous nommons « **intégration** », regroupe ce que Feldman a appelé l'adaptation (1976) ou l'introduction (1981) et ce que Van Maanen (1975) a appelé la rencontre. Il correspond aux premiers temps passés par une nouvelle recrue dans une organisation. Au cours de cette phase, l'individu cherche à saisir la réalité organisationnelle et à devenir un membre participant et efficace. En découvrant les valeurs et les comportements appropriés, il cherche à donner un sens à ce qui se passe autour de lui. L'intégration est caractérisée par quatre activités principales (Feldman, 1976) : la personne s'initie aux tâches qu'elle doit réaliser, elle s'initie à la vie de son groupe, elle définit son rôle et elle évalue son adaptation au poste avec son supérieur hiérarchique. Morrison (1993a) montre que ce sont les individus les plus rapidement intégrés qui présentent les plus hauts niveaux de socialisation par la suite³. La phase d'intégration est donc essentielle : elle détermine la performance, l'intégration au groupe, l'internalisation des valeurs et de la culture de l'entreprise du salarié dans le futur.

Enfin, le « **management de son rôle** » (Feldman, 1976), aussi appelé « changement et acquisition » (Feldman, 1981) et « métamorphose » (Van Maanen, 1975), est une phase au cours de laquelle la nouvelle recrue cherche à résoudre les contradictions et les ambiguïtés dans son emploi. Deux types de conflit doivent être résolus. Le premier type de conflit concerne les incompatibilités entre la vie professionnelle et la vie privée. Les contraintes du nouvel emploi, comme les horaires de travail, peuvent affecter la qualité de la vie familiale et nécessitent des arbitrages. Le deuxième type de conflit apparaît entre l'équipe de travail et d'autres groupes de l'organisation. Les problèmes à résoudre concernent par exemple la délimitation des tâches et des responsabilités de chaque groupe. La personne en phase de transition doit élaborer et négocier des règles pour favoriser la prise de décisions.

Selon Feldman (1976), la socialisation est complète lorsque la personne a franchi les trois phases de la socialisation. En synthèse, Feldman (1981) propose un modèle des stades de socialisation intégrant des effets sur les comportements et sur les attitudes des individus. Bien qu'il n'ait pas été validé empiriquement, ce modèle constitue une représentation riche du processus de socialisation vécu au niveau de l'individu. Il reste cependant limité dans sa capacité à expliquer comment les changements se produisent d'un stade à l'autre.

³ mesurés en fonction du niveau de connaissance des domaines de socialisation (voir partie suivante).

Les travaux sur les stades précisent certes les activités menées par les salariés en cours de socialisation, mais c'est surtout Louis (1980a) qui ouvre la voie aux recherches centrées sur le rôle de l'individu. Selon l'auteur, « *la socialisation est le processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation*¹ ». Reconnue pour son approche cognitive⁴, Louis initie le développement d'une vision identitaire et interactionniste de la socialisation organisationnelle (expliquée en détail dans le chapitre 8) ainsi qu'une approche comportementale (tactiques individuelles d'intégration traitées dans ce chapitre).

Les domaines de socialisation

Emergeant des définitions basées sur le contenu, les « domaines de socialisation » viennent compléter la présentation initiale du concept de socialisation organisationnelle. L'approche processuelle reste incomplète car elle n'indique pas précisément en quoi consiste le fait d'être socialisé. Fisher (1986) comble ce déficit par un article récapitulatif où les domaines de socialisation sont définis comme « *ce qui est appris et ce qui est modifié au cours de la socialisation*⁵ ». Elle aboutit à quatre dimensions (tableau 7.1) qui serviront de base aux recherches empiriques exposées dans la partie 7.3.

1) <i>Les valeurs de l'organisation, les objectifs, la culture...</i>	Le nouvel arrivant doit apprendre les règles, les relations hiérarchiques, le système de rémunération et les autres caractéristiques de son organisation. Il doit aussi se familiariser avec la culture et les aspects informels de l'organisation. Un « contrat psychologique » (Schein, 1978) s'établit de façon implicite et marque l'acceptation mutuelle entre la personne et l'organisation.
2) <i>Les valeurs du groupe, les normes, le fonctionnement, les amitiés...</i>	Le nouveau doit faire connaissance avec ses collègues, s'intégrer au groupe de travail, comprendre les raisons du comportement des autres et adopter un comportement approprié. Découvrir les relations de pouvoir et les intérêts politiques de chacun fait également partie du processus de socialisation. « L'intégration sociale » est évaluée par des communications et des comportements perçus comme coopératifs au sein d'un groupe ou d'une organisation ainsi que par des éléments affectifs tels que la cohésion et l'attraction pour le groupe ou l'organisation (O'Reilly, Caldwell, et Barnett, 1989).
3) <i>Comment faire le travail : Compétences et connaissances requises.</i>	Même si le nouvel embauché est déjà formé pour occuper son poste, il doit encore apprendre les procédures, les règles, le jargon spécifiques à son lieu de travail. Il est aussi parfois nécessaire d'acquérir certaines capacités physiques de rapidité, de précision, d'endurance, de force... Enfin, pour devenir efficace, la personne doit former ses propres schémas, ses propres cartes cognitives représentant l'enchaînement de ses différentes tâches.
4) <i>Changement personnel relatif à</i>	L'arrivée dans une nouvelle situation de travail s'accompagne d'une évolution de l'identité individuelle. A ses débuts dans une organisation,

⁴ La socialisation est un processus d'attribution de sens des situations vécues dans l'organisation.

⁵ Traduction personnelle.

<i>l'identité et à l'image de soi.</i>	l'individu apprend sur lui-même et établit ses « ancrs de carrière » : il découvre quels sont ses capacités et ses talents, ses motivations et ses besoins, ses attitudes et ses valeurs (Schein, 1978). Il peut découvrir qu'il a de nouvelles attentes et de nouveaux objectifs. Le changement personnel se traduit aussi par une modification du comportement, du mode d'interaction et de la façon de se vêtir (Fisher, 1986). Cela suppose un retrait de l'identité passée (Louis, 1980). Le nouveau salarié vit une sorte de deuil, situation fortement perturbante.
--	--

Tableau 7.1. : Les domaines de socialisation (Fisher, 1986)

Des modèles plus récents intègrent la maîtrise de son rôle, apparue comme une dimension distincte de la maîtrise des tâches de son emploi (Gourari, 2005 ; Lacaze, 2003 ; Anakwe et Greenhaus, 1999 ; Bauer et al., 1998 ; Ostroff et Kozlowski, 1992). Les nouveaux arrivants ont en effet besoin de délimiter, puis de comprendre et enfin d'accepter les responsabilités afférentes à la position qu'ils occupent dans l'organisation.

Les modèles de domaines de socialisation autorisent ainsi une approche différenciée du niveau de socialisation d'un individu dans une organisation. Ils apportent une plus grande précision aux recherches sur les efforts menés par les organisations (7.1.2.) et par les individus (7.1.3) pour la socialisation de ces derniers.

7.1.2. La socialisation en action : les procédures organisationnelles de socialisation

Les procédures organisationnelles de socialisation font référence à la façon dont les expériences des individus en transition d'un rôle à un autre sont structurées pour eux par les autres membres de l'organisation (Van Maanen, 1978). Par un modèle composé de six procédures organisationnelles de socialisation, Van Maanen et Schein (1979) décrivent les différentes formes de socialisation associées au franchissement d'une « frontière » de l'organisation (frontière hiérarchique, fonctionnelle ou inclusive) par un individu. Le modèle s'applique en théorie à tous les contextes organisationnels où des carrières se poursuivent (entreprises, universités, écoles, administrations, gouvernement...) Jones (1986) complète le travail de Van Maanen et Schein (1979) par la construction d'une échelle de mesure des procédures organisationnelles de socialisation. Il distingue deux grandes familles : les procédures individualisées et les procédures institutionnalisées (tableau 7.2). Plus tard, Ashford et Saks (1996) proposent de considérer les procédures organisationnelles de socialisation comme un concept unidimensionnel, ces dernières étant plus ou moins institutionnalisées. Ils considèrent en effet que la socialisation individualisée implique des procédures « *qui se définissent par ce qu'elles ne sont pas*⁶ » : les individus ne sont pas intégrés en groupe, il n'y a pas de formation précise élaborée pour tous les nouveaux arrivants, il n'y a pas de planning, il n'y a pas de modèle à suivre, les nouveaux ne sont pas valorisés. Si le modèle est simplifié, il perd néanmoins en richesse et en précision.

⁶ Traduction personnelle.

<i>LES DEUX DIMENSIONS DE JONES (1986)</i>	<i>SOCIALISATION INSTITUTIONNALISÉE</i>	<i>SOCIALISATION INDIVIDUALISÉE</i>
<i>CONTEXTE DE LA SOCIALISATION</i>	Collective Formelle	Individuelle Informelle
<i>CONTENU DE LA SOCIALISATION</i>	Séquentielle Fixe	Non séquentielle Variable
<i>ASPECTS SOCIAUX DE LA SOCIALISATION</i>	En Série Investissement	Disjointe Désinvestissement
<i>LES SIX DIMENSIONS DE VAN MAANEN ET SCHEIN (1979)</i>		

Tableau 7.2 : Les procédures organisationnelles de socialisation

Une présentation succincte des procédures apporte une meilleure compréhension des effets induits par la suite chez les nouvelles recrues. Ainsi, les procédures **collectives** reviennent à constituer des groupes de salariés nouvellement embauchés ce qui crée entre eux une certaine homogénéité (sentiment « d'être tous sur le même bateau », socialisation des uns par les autres). Lorsque les procédures sont **individuelles**, le salarié intégré seul cherchera un modèle à suivre ou devra inventer lui-même le rôle qu'il occupera dans l'organisation. Dans le cas des procédures **formelles**, la nouvelle recrue est séparée des autres membres de l'organisation jusqu'à ce qu'elle soit considérée apte à faire partie des « initiés » (par exemple si elle est envoyée en formation ou si le statut de nouveau est clairement marqué). Si les procédures sont **informelles**, le nouveau venu est mélangé aux autres salariés dès son arrivée. Il est à l'initiative de son apprentissage qui est lui-même le résultat des essais et des erreurs liés à la mise en pratique immédiate. La socialisation est **séquentielle** lorsque le nouveau membre passe par une série d'étapes identifiables et distinctes. A l'inverse, la socialisation est **non séquentielle** lorsqu'il n'y a pas de logique interne dans la succession des étapes. Alors que les procédures séquentielles font référence au contenu des étapes à franchir, les procédures **fixes** font référence à l'aspect temporel et établissent une norme du temps nécessaire pour passer les différentes étapes de la socialisation. Dans le cas des procédures **variables**, les étapes à franchir sont notifiées au salarié au dernier moment en fonction de sa performance et des opportunités dans l'organisation. Les procédures "**en série**" permettent au nouveau salarié d'être guidé par la personne qui occupait le poste avant lui. Les procédures sont dites "**disjointes**" si la personne n'a pas de prédécesseur dans son poste. La nouvelle recrue peut manquer de références et de modèles de comportement pour tenir son rôle mais elle peut y trouver l'opportunité d'être inventive et originale. Les pratiques dites d'"**investissement**" sont destinées à valoriser la personnalité du nouvel embauché ; l'organisation ne cherche pas à façonner les individus mais à utiliser leurs ressources et leurs capacités tandis que les pratiques de "**désinvestissement**" sont conçues pour favoriser la conformité entre les membres de l'organisation. La personnalité de l'individu est inhibée pour lui inculquer des valeurs et des comportements spécifiques.

L'échelle de Jones (1986) a permis d'établir que les procédures individualisées favorisent l'innovation dans le rôle alors que les procédures institutionnalisées incitent les individus à entrer dans un rôle prédéfini en limitant l'initiative personnelle. En effet, dans le premier cas, les nouveaux ayant peu de repères fournis par l'organisation recherchent des solutions par leurs propres moyens et auto-évaluent ensuite leur

performance (Ashford et Saks, 1996). Cette forme de socialisation met les nouveaux salariés dans une situation de forte incertitude qui peut en décourager certains. Dans le second cas, l'accompagnement des nouveaux arrivants limite le stress, les ambiguïtés et les conflits de rôle et accroît la satisfaction au travail, la loyauté, l'identification avec l'organisation et l'intention de rester dans l'entreprise (Ashford et Saks, 1996). Les procédures institutionnalisées pourraient ainsi paraître idéales si elles n'entraient pas les capacités d'innovation des nouveaux membres et leur performance au travail (Ashford et Saks, 1996). Cependant, Baubion-Broye et Hajjar (1998) ajoutent à ce propos : « *Si les données transversales semblent conforter l'idée selon laquelle la socialisation institutionnalisée tend à faciliter l'intégration des sujets en réduisant l'incertitude et l'anxiété propres aux premières expériences professionnelles, en revanche les études longitudinales font état de résultats contradictoires. Pour exemples : la tactique [procédure] dite collective apparaît positivement liée tantôt à la conformité tantôt à l'innovation ; et, à l'inverse des résultats attendus, les tactiques [procédures] institutionnalisées ne sont pas nécessairement associées à une faible performance* ». Il nous faut donc considérer avec précaution les résultats des recherches d'autant plus que l'instrument de mesure le plus couramment utilisé, l'échelle de Jones (1986), est remis en question (mesure de perceptions, nombre de dimensions, contexte national). L'approche par les procédures organisationnelles de socialisation est par ailleurs critiquée car elle ne tient pas compte de la variabilité introduite par le rôle proactif des nouvelles recrues.

7.1.3. L'individu acteur : les tactiques individuelles d'intégration

C'est l'étude des comportements des nouvelles recrues qui accorde vraiment à ces dernières un rôle proactif (même les travaux de Louis, basés sur des phénomènes cognitifs individuels, les limitent à un rôle réactif). Reconnue comme une activité de traitement de l'information (Jones, 1983), la socialisation du point de vue de l'individu a initialement donné lieu à des travaux sur les comportements de recherche d'information. Des recherches complémentaires ont ensuite révélé l'existence de nombreux autres comportements proactifs. Pour souligner la complémentarité avec les procédures organisationnelles et le côté intentionnel de l'intégration, nous avons utilisé dans des travaux précédents (Lacaze, 2001a), l'expression « tactiques individuelles d'intégration » pour nommer l'ensemble des efforts consentis par les nouvelles recrues, de leur propre initiative, pour réussir leur intégration dans l'organisation. Il s'agit donc d'une vision positive de l'intégration, les comportements de retrait et ou de rébellion n'étant pas pris en compte – ce qui constitue une limite et autant de pistes de recherche.

La recherche d'information

La recherche d'information occupe une place prépondérante dans les travaux sur les comportements proactifs des nouvelles recrues. L'arrivée dans une organisation (ou dans un poste) est une période inconfortable marquée par une forte incertitude que les nouveaux cherchent à réduire par l'acquisition d'informations (Morrison, 1993b ; Feldman et Brett, 1983). Ces dernières peuvent être trop peu nombreuses – les membres déjà intégrés distillent parcimonieusement les informations parce qu'ils ont oublié ce que signifie l'entrée organisationnelle ou parce qu'ils attendent que les nouveaux offrent des preuves de leur implication (Jablin, 1984) – ou trop nombreuses – les nouveaux salariés sont submergés par l'information et deviennent incapables de décoder les messages qui leur sont envoyés (Miller et Jablin, 1991). Des tactiques de recherche

d'information sont alors mises en œuvre par les nouvelles recrues qui souhaitent s'intégrer.

Les tactiques dépendent en partie du type d'information recherché – qui reprend pour beaucoup les domaines de socialisation. Les nouvelles recrues recherchent en priorité des informations **techniques** (Morrison, 1995, 1993a, 1993b ; Chao et al, 1994 ; Ostroff et Kozlowsky, 1992 ; Comer, 1991). Cela comprend l'exécution du travail, les compétences et les habilités à développer, les règles et les procédures à appliquer. Les nouvelles recrues souhaitent également obtenir à leurs débuts du « **feedback** », c'est à dire des évaluations de leur niveau de performance (Morrison, 1995, 1993a, 1993b ; Miller et Jablin, 1991 ; Ashford, 1986 ; Ashford et Cumming, 1985). Informées si leur comportement est inapproprié ou si leur performance est insuffisante, elles peuvent faire les ajustements nécessaires ; la fréquence de la recherche d'informations techniques et de *feedback* est en effet associée à la maîtrise de la tâche (Morrison, 1993b). Les informations concernant le rôle à tenir, dites informations de **référence**, sont également examinées dans les premières phases de l'intégration (Morrison, 1995, 1993a, 1993b ; Ostroff et Kozlowsky, 1992 ; Miller et Jablin, 1991). Elles accroissent la clarté du rôle (Morrison, 1993b). Parallèlement, pour s'intégrer au sein du groupe, les nouveaux salariés sollicitent de l'information de type **relationnel** et **politique** (Morrison, 1995, 1993a ; Chao et al, 1994 ; Ostroff et Kozlowsky, 1992 ; Miller et Jablin, 1991). Quant aux informations **normatives** et **organisationnelles** (Morrison, 1995, 1993a, 1993b ; Chao et al, 1994 ; Miller et Jablin, 1991) c'est à dire les informations sur les normes, les valeurs, la culture et les procédures de l'organisation, elles paraissent moins essentielles aux nouvelles recrues que les autres. Pourtant, ce sont les informations données en priorité par les employeurs (Morrison, 1995) ce qui suggère que l'accompagnement des nouveaux salariés pourrait être amélioré.

Ensuite, la démarche initiée par les nouveaux arrivants consiste à identifier la source d'information la mieux adaptée. Cette dernière peut être interpersonnelle (supérieurs, collègues parrains, éventuellement clients et fournisseurs) ou non-interpersonnelle (documents écrits, fichiers électroniques...) Les chercheurs se sont focalisés sur l'effet socialisateur des informations d'origine interpersonnelle. Avant de s'adresser à une personne, les nouvelles recrues évaluent son niveau d'expertise, son pouvoir, son accessibilité et la qualité de sa relation avec la personne considérée (Vancouver et Morrison, 1995). Les collègues et les supérieurs hiérarchiques directs sont les sources les plus sollicitées (Louis, Posner et Powell, 1983). D'une manière générale, la recherche d'information auprès du supérieur et des collègues accroît la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation tout en diminuant le stress et les intentions de partir (Ostroff et Kozlowski, 1992).

Enfin, les nouvelles recrues doivent sélectionner le comportement de recherche d'information le plus approprié. La recherche active – demander – a été distinguée l'obtention passive d'information – observer, lire, écouter (Morrison, 1995, 1993b ; Ashford et Cumming, 1983). Des modèles plus détaillés ont permis à leurs auteurs de faire des propositions sur les comportements de recherche d'information (Miller et Jablin, 1991 ; Ostroff et Kozlowski, 1992). Ces modèles intègrent le test des limites et l'expérimentation comme tactiques de recherche d'information, ce qui a été considéré dans d'autres modèles comme une tactique distincte (Lacaze, 2005). Globalement, les résultats montrent que seules les informations obtenues activement ont un effet positif

sur le niveau d'ajustement (Morrison, 1993b ; Ostroff et Kozlowsky, 1992). Il faut en effet distinguer l'exposition à une information, rendue possible par une attitude passive, de l'internalisation de cette information favorisée par des comportements actifs (Ostroff et Kozlowsky, 1992). Morrison (1993a) montre de plus que la recherche active d'information a un effet positif sur le niveau de connaissance de quatre domaines de socialisation (la maîtrise des tâches, la clarification du rôle, l'acculturation et l'intégration sociale). La recherche active d'information a néanmoins un coût social : solliciter du *feedback* attire l'attention sur la performance du nouveau – ce qui lui est dommageable si cette performance est faible – (Morrison et Bies, 1991) et peut agacer la personne interrogée (Miller et Jablin, 1991 ; Ashford et Cumming, 1983). Ainsi, pour protéger leur image, les nouveaux salariés hésitent parfois à poser les questions pourtant nécessaires (Morrison, 1993a). Ils préfèrent obtenir l'information passivement mais cette attitude présente également un coût. Elle requiert une interprétation des faits observés qui risque d'être erronée du fait de la faible ancienneté des nouvelles recrues (Ashford et Cumming, 1983). Cela tarit la qualité de l'information recueillie (Morrison, 1993a). Il semble que les employés acceptent plus facilement le coût de la recherche passive que celui de la recherche active car ils observent plus fréquemment qu'ils ne demandent (Morrison, 1993a ; Ashford, 1986). Ceci dit, lorsque les individus observent, ils ne recherchent pas une information spécifique (Ashford et Cumming, 1983) ; la recherche passive, peu impliquante, donne facilement accès à des informations complémentaires mais non essentielles. Pour obtenir des informations essentielles comme certaines informations techniques, les nouveaux s'adressent directement aux personnes expérimentées (Morrison, 1993a ; Comer, 1991). Cela nous enseigne que les nouveaux salariés se socialisent mieux lorsqu'ils recherchent des informations et que ce comportement est favorisé par de bonnes relations interpersonnelles dans l'organisation.

Autres comportements proactifs

D'autres comportements proactifs ont été repérés chez les personnes en phase d'intégration. Il s'agit de l'expérimentation, de l'auto-management, du développement de relations avec les membres de l'organisation, de la négociation de changements dans le travail et des visions positives. Certains de ces comportements peuvent conduire à un apprentissage plus efficace s'ils sont utilisés ensemble.

L'expérimentation est indispensable pour l'acquisition de savoir-faire. Les savoirs acquis par la recherche d'information doivent être mis en pratique dans le contexte social pour l'acquisition de compétences professionnelles. L'étude qualitative de Lacaze (2001a) montre comment le personnel en contact avec la clientèle découvre des « astuces » pour offrir un meilleur service en pratiquant sous le regard d'un formateur ou de collègues expérimentés. Cette forme d'apprentissage par essai et erreur est particulièrement bien adaptée pour les tâches techniques (Heimbeck et al., 2003). Ostroff et Kozlowsky (1992) montrent que, si solliciter les sources interpersonnelles favorise l'obtention d'information, c'est par l'expérimentation que les nouveaux accroissent leur niveau de connaissance et de compréhension des différents aspects de la socialisation.

L'expérimentation est associée à la tactique d'auto-management dont l'utilisation dans la vie organisationnelle (plutôt que dans un contexte médical) a été mise en évidence par Luthans et Davis (1979). Cette tactique consiste à exercer sur soi-

même une influence pour se motiver à adopter les comportements requis (Manz et Snyder, 1983). Saks et Ashforth (1996) valident que l'auto-management accroît la motivation intrinsèque. Plus précisément, Vancouver et Morrison (1995) expliquent que les comportements d'auto-management incitent les employés à adopter un rôle actif dans la régulation de leur performance : ils se fixent des objectifs de façon autonome vers lesquels ils orientent leur comportement ; ensuite, ils se récompensent lorsqu'ils atteignent leur but en se congratulant seuls. En somme, les salariés remplissent une partie des fonctions de leur hiérarchie. Cela renforce le sentiment d'autonomie et de contrôle. Gist, Bavetta et Stevens (1990) montrent que l'auto-management facilite la mise en application des compétences acquises. L'auto-management, en réduisant l'anxiété et le stress, permet à l'apprenti d'orchestrer ses nouvelles compétences : il les structure et peut ensuite les utiliser efficacement par l'expérimentation.

D'après Saks et Ashforth (1996), l'auto-management est une tactique d'apprentissage efficace lorsqu'elle est couplée à la recherche d'information. Confirmant cette proposition, le modèle explicatif de Lacaze (2005) validé empiriquement sur des employés dans les services montre que la recherche d'information, l'auto-management et l'expérimentation sont utilisées de manière séquentielle. L'importance accordée à la recherche d'information y est nuancée : cette tactique est associée à une bonne maîtrise de la tâche et une bonne compréhension de son rôle et de son organisation si le nouveau salarié s'est auto-managé et a mis en pratique ses nouvelles connaissances. Quant à l'expérimentation, elle n'est pas, comme cela est postulé dans certains modèles, une tactique initiale de recherche d'information, mais au contraire, une tactique qui est mise en œuvre après que les informations sont collectées par la demande ou l'observation et qu'un plan de progression est fixé. Cela montre qu'une analyse indépendante de chaque tactique ne saisit pas les conditions dans lesquelles elles sont réellement utilisées.

Enfin, le mot socialisation suggère que le processus est éminemment marqué par les interactions entre les personnes. Idéalement, les nouvelles recrues devraient entreprendre des efforts d'intégration sociale pour construire de bonnes relations avec leurs collègues, leurs supérieurs hiérarchiques et plus généralement avec tous les membres d'une organisation. La réussite professionnelle d'une personne dépend pour une large part de sa capacité à s'intégrer socialement (Reichers, 1987). Les comportements sociaux facilitent les amitiés qui constitueront par la suite un réseau de soutien social à l'intérieur de l'organisation (Nelson et Quick, 1991). La recherche d'information a un effet sur l'ajustement au poste et la performance au travail uniquement si elle est accompagnée du soutien des autres membres (Bauer et Green, 1998). Les efforts généraux d'intégration sociale produisent des émotions positives envers l'organisation ; il en résulte une plus grande satisfaction au travail (Ashford et Black, 1996). Ces résultats confortent l'idée que la socialisation est plus efficace quand le contexte organisationnel encourage les relations entre les individus.

D'autres tactiques ont été repérées dans la littérature. Nous les évoquons par souci d'exhaustivité mais elles forment un ensemble moins homogène que le précédent. Nicholson (1984) inclut parmi les tactiques individuelles d'intégration, la négociation de changements dans le travail (pour obtenir par exemple de meilleurs horaires, de plus larges responsabilités ou des ressources matérielles et financières mieux adaptées). Ce comportement ne peut être adopté que par un salarié en phase de management de son

rôle possédant des capacités et des arguments pour mener une négociation. Nicholson (1984) admet que certains individus préfèrent se changer eux-mêmes (en modifiant leur vision des choses) plutôt que négocier des changements avec leurs homologues ou leur supérieur. Ce comportement se rapproche d'autres tactiques rencontrées dans la littérature comme le développement d'une vision positive de l'environnement de travail, les illusions positives et la rationalisation de ses émotions (Ashford et Black, 1996 ; Taylor et Brown, 1988 ; Lacaze, 2001b). Sans en nier l'importance, ces phénomènes nous semblent relever davantage d'un processus cognitif réactif que de comportements proactifs. Ils ne correspondent pas à des actions observables ce qui peut expliquer qu'ils n'apparaissent pas dans les modèles validés empiriquement.

L'orchestration des tactiques individuelles d'intégration

Le fonctionnement des tactiques individuelles d'intégration vient d'être présenté sans tenir compte du dynamisme du processus ni des variables individuelles et organisationnelles susceptibles de l'influencer. Pour une représentation plus fidèle des comportements proactifs des nouvelles recrues, ces éléments contextuels et personnels doivent être réintroduits.

Pour une vision dynamique des tactiques individuelles d'intégration, plusieurs études longitudinales sont relatées. Louis (1990) suggère que les nouveaux salariés recherchent de plus en plus d'information au fur et à mesure qu'ils gagnent de l'expérience dans l'organisation mais les résultats empiriques indiquent que c'est l'inverse qui se produit : la recherche d'information intervient surtout au cours des premiers temps dans l'organisation (Lacaze et Chandon, 2003) et devient moins fréquente quand l'ancienneté augmente (Ashford, 1986). Avec le temps, les nouveaux ont de plus en plus recours à l'expérimentation (Ostroff et Kozlowski, 1992). Devenus des membres initiés de l'organisation, les salariés doivent maintenir leur statut en montrant de l'assurance ; chercher des informations nuirait à leur image de « vétérans » (Ashford, 1986 ; Feldman et Brett, 1983). Nous savons également que la mise en œuvre de l'auto-management nécessite un temps d'adaptation alors que les efforts d'intégration sociale s'effectuent dès le départ et doivent se poursuivre pour une bonne socialisation (Lacaze et Chandon, 2003).

D'une manière générale, les tactiques favorisent l'intégration dans l'organisation. Certaines caractéristiques individuelles influencent leur mise en œuvre : l'efficacité personnelle, la tolérance à l'ambiguïté, la complexité cognitive (Miller et Jablin, 1991) et le désir de contrôle (Nicholson, 1984 ; Ashford et Black, 1996). De même, les procédures organisationnelles de socialisation agissent sur l'utilisation des tactiques. Ainsi, les procédures individualisées incitent essentiellement à l'apprentissage par la pratique (expérimentation) alors que les procédures institutionnalisées poussent les nouveaux salariés à utiliser l'ensemble du panel de tactiques individuelles d'intégration (Lacaze, 2001b). En particulier, les procédures associées aux aspects sociaux et interpersonnels (en série et investissement) ainsi qu'au contexte de la socialisation (collectives) facilitent l'acquisition d'information par l'observation des autres et la recherche de *feedback* (Saks et Ashforth, 1997a). L'idée générale qui s'affirme ici est que les procédures permettant les contacts avec les autres membres de l'organisation favorisent les tactiques de reproduction d'un modèle alors que les procédures individuelles favorisent la recherche de solutions personnelles. Selon les

caractéristiques des individus (par exemple, le niveau de tolérance à l'ambiguïté), les procédures provoqueront plus ou moins de stress et inciteront plutôt à des comportements proactifs ou plutôt à des comportements de retrait.

Malgré la somme de connaissances déjà produite, il est encore difficile de donner des indications précises aux responsables des organisations pour gérer l'intégration. Les tactiques présentent chacune des avantages et des inconvénients mais surtout les résultats sont incomplets et parfois contradictoires. Pour illustration du premier point, si ce sont les tactiques d'observation et d'expérimentation qui contribuent le plus à la maîtrise de la tâche et la clarté du rôle, elles sont aussi reliées au stress (Ostroff et Kozlowski, 1992). Pour illustrer le second point, les résultats de Morrison (1993a) montrent que la recherche active d'informations en général est positivement corrélée à la satisfaction au travail, à la performance et négativement corrélée à l'intention de partir alors que ceux d'Ashford et Black (1996) montrent que la recherche active d'informations sur les règles et les procédures de l'organisation est négativement associée à la satisfaction au travail – ce qui laisse supposer que les nouveaux salariés n'apprécient pas que l'information soit difficile à trouver (ambiguïtés de rôle).

7.1.4. La socialisation organisationnelle : un apprentissage social

Il apparaît que le rôle de l'individu est plus important que ne le laissent présumer les travaux initiaux. Une meilleure connaissance des processus individuels d'intégration est nécessaire. En synthèse, une vision globale de la socialisation du point de vue de l'individu peut être construite à partir de la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977). Cette théorie relativise le rôle de l'expérimentation (apprentissage par essai et erreur : renforcement des comportements aboutissant au succès, suppression des comportements conduisant à l'erreur) par rapport à la reproduction des modèles sociaux. Si les individus n'apprenaient que par le mécanisme d'essai et d'erreur, suivi d'un renforcement des comportements efficaces, peu d'individus survivraient au processus de socialisation car les essais conduiraient les jeunes dans des situations parfois fatales. Transposée à l'organisation, cette théorie explique pourquoi les nouvelles recrues utilisent l'information disponible, par exemple en observant le comportement des autres membres de l'organisation, avant de faire leurs propres expériences. Si elles apprenaient tous les comportements par l'expérimentation (et le test des limites tolérées), les nouvelles recrues risqueraient la sanction ultime du licenciement. Le renforcement des comportements positifs est présent dans la théorie de Bandura mais il est inséré au sein d'un processus social. Le modèle de Lacaze (2005) reflète également l'importance des interactions sociales. Il fait apparaître deux processus de socialisation imbriqués : l'apprentissage de l'emploi (recherche d'information, auto-management, expérimentation) et l'intégration sociale (établir des relations). Il révèle que, mise à part l'intégration sociale qui ne résulte que du développement de relations sociales, la maîtrise des autres domaines de socialisation (maîtrise de la tâche, compréhension de son rôle et de son organisation, maîtrise de la relation-client) est influencée par les deux processus de socialisation. Ces deux processus de socialisation favorisent au final la performance au travail.

Nous avons ainsi montré que la socialisation organisationnelle et ses différents développements conceptuels présentent un intérêt pour la gestion des organisations. Les résultats des recherches offrent une meilleure compréhension du comportement humain

dans le contexte de travail en rapport avec l'intégration et fournissent des outils de diagnostic pour les individus et les organisations. En outre, d'autres concepts ont déjà été mobilisés dans d'autres recherches pour appréhender les processus associés à l'arrivée d'un nouveau membre. Nous précisons maintenant le positionnement de la socialisation organisationnelle relativement à ces concepts.

7.2. Positionnement de la socialisation organisationnelle par rapport à d'autres concepts

Delphine LACAZE

Si les « frontières » de la socialisation organisationnelle sont maintenant mieux identifiées, le concept reste étroitement lié à d'autres notions. Nous évoquerons les liens avec la carrière, l'intégration, l'insertion, l'identité tout en expliquant les différences entre les concepts.

7.2.1. Socialisation organisationnelle, carrière et intégration

Socialisation organisationnelle et carrière sont deux notions fortement imbriquées (Hall, 1987 ; Roger, 1992). Elles ont pour points communs leur évolution dans le temps et leur existence au sein de la sphère organisationnelle. Cette sphère organisationnelle a d'ailleurs tendance à s'élargir à la sphère personnelle. La notion de carrière n'est plus définie comme « *la progression dans la hiérarchie d'une organisation* » mais comme « *une séquence d'emplois tout au long de la vie* » voire comme « *une séquence d'expériences liées à des rôles* » (Hall, 1976). De même, pour l'équipe du laboratoire « Personnalisation et changements sociaux » (Baubion-Broye et Haajjar, 1998), la socialisation ne se limite pas à la sphère professionnelle mais intervient lors des transitions « psychosociales » qui font intervenir plusieurs systèmes et sous-systèmes (professionnels, sociaux, familiaux...) En définissant la carrière comme une succession de rôles organisationnels impliquant des phases de transition entre chacun d'eux⁷, la socialisation correspond précisément au processus par lequel une personne passe de son ancien rôle vers l'internalisation complète de son nouveau rôle (Hall, 1987 ; Nicholson, 1984). Le concept de socialisation organisationnelle invite à considérer la carrière comme une « *collection* » d'expériences de socialisation accompagnant les transitions d'un rôle à un autre (Hall, 1987).

Jusqu'à présent, la socialisation organisationnelle a davantage été associée à l'étude du début de la carrière qu'à l'étude de la mi- ou de la fin de la carrière (Hall, 1987) ce qui ouvre une formidable voie de recherche sur les processus de socialisation intervenant lors de la transition vers la retraite (Kamouri et Cavanaugh, 1986). Première phase de la carrière organisationnelle, l'intégration est considérée comme le stade le plus intense de la socialisation organisationnelle (Feldman, 1981). Ce qui se joue durant cette période est déterminant pour la suite de la carrière de l'individu. L'intégration est caractérisée par la mise en œuvre plus ou moins fréquente, plus ou moins intense, des tactiques individuelles d'intégration pour atteindre un certain niveau de connaissance et de maîtrise des domaines de socialisation. Les recherches sur l'intégration dans l'organisation intéressent particulièrement les gestionnaires qui y voient le moyen de

⁷ Positionnement adapté aux sciences de gestion.

fidéliser leur population de jeunes salariés. Ainsi ancrée dans un processus plus global, l'intégration peut être gérée par un accompagnement des efforts des nouvelles recrues (les tactiques individuelles d'intégration) mais peut aussi inclure des actions en amont (durant la phase de socialisation anticipée) et en aval (durant la phase de management de son rôle). Ces actions entrent dans le cadre de la gestion de la carrière.

7.2.2. Socialisation organisationnelle et insertion professionnelle

Socialisation organisationnelle et insertion professionnelle qui tirent leurs origines communes dans la sociologie sont des concepts fortement liés dans un contexte social où le travail occupe une place prépondérante. Définie par Vernières (1993) comme « *l'ensemble des mécanismes qui permettent à une personne sortant de l'appareil de formation initiale d'occuper une position stabilisée dans le système d'emploi* », l'insertion professionnelle, comme la socialisation organisationnelle, explique le processus d'entrée dans la vie professionnelle. Si Paugam (1999) décrit quatre formes d'intégration professionnelle dont certaines n'ont pas vocation à s'établir dans la durée (intégration assurée, intégration incertaine, intégration laborieuse et intégration disqualifiante), Vernières (1993) considère que l'insertion professionnelle n'a réussi que lorsqu'une stabilisation est atteinte. De même, la socialisation organisationnelle doit permettre la pérennité de l'organisation à travers un noyau central de membres fidélisés.

Toutefois, les deux concepts comportent des différences qui vont bien au-delà de leurs cadres d'application (l'organisation ou la profession) et de leurs territoires traditionnels d'étude (la sociologie ou le comportement organisationnel dans les sciences de gestion). Fortement associée à l'organisation de la formation initiale, l'insertion professionnelle est une problématique faisant intervenir beaucoup plus d'acteurs que la socialisation organisationnelle : les individus, les organisations auxquels s'ajoutent les syndicats⁸, les pouvoirs publics et les institutions de formation (D'Iribarne, 1986). Son étude résulte pour une large part de commandes institutionnelles visant à mieux gérer le système de formation (Nicole-Drancourt et Roulleau-Berger, 1995). En effet, une société doit veiller à ne pas produire trop d'échecs d'insertion professionnelle afin d'éviter le risque de marginalisation des individus. En revanche, l'organisation peut supporter et éventuellement trouver un intérêt dans le départ de nouveaux membres mal socialisés. De plus, la socialisation organisationnelle ne concerne pas seulement les jeunes mais également les personnes sorties depuis longtemps du système éducatif (notamment les personnes en phase de transition de carrière).

Ceci dit, la définition de Vernières (1993) pourrait être élargie puisque dorénavant les difficultés d'insertion professionnelle ne touchent plus seulement les jeunes. Les recherches en sciences de gestion sur l'orientation et le projet professionnels des salariés (Glee, 2003) vont aussi dans le sens d'un élargissement. Avec le concept d'insertion organisationnelle, Sauvage (2000) contribue au rapprochement des problématiques d'insertion et de socialisation. Limitant le champ d'analyse à celui des organisations, l'auteur définit l'insertion organisationnelle pour les jeunes cadres : il s'agit d'un « *processus qualifiant qui met en jeu un employeur et un débutant en phase*

⁸ que l'on retrouve dans la problématique de la socialisation syndicale.

d'insertion professionnelle. » Les jeunes en cours d'insertion organisationnelle ont des objectifs lointains tels qu'initialiser leur carrière en vue de valider et de préciser un projet professionnel, de développer leur *employabilité*, et de se constituer une identité professionnelle. Ils cherchent à développer leur *employabilité* montre ce qui qu'ils ont bien compris que l'insertion organisationnelle ne se limite pas à l'entrée dans une seule organisation. Ils se préparent à exercer leur métier dans plusieurs organisations au cours de leur carrière. Notre position considère qu'une fois la personne insérée professionnellement (stabilisation dans un ensemble de compétences exercées dans le cadre d'un emploi régulier), il est encore nécessaire qu'elle se socialise dans une organisation en particulier (figure 7.2).

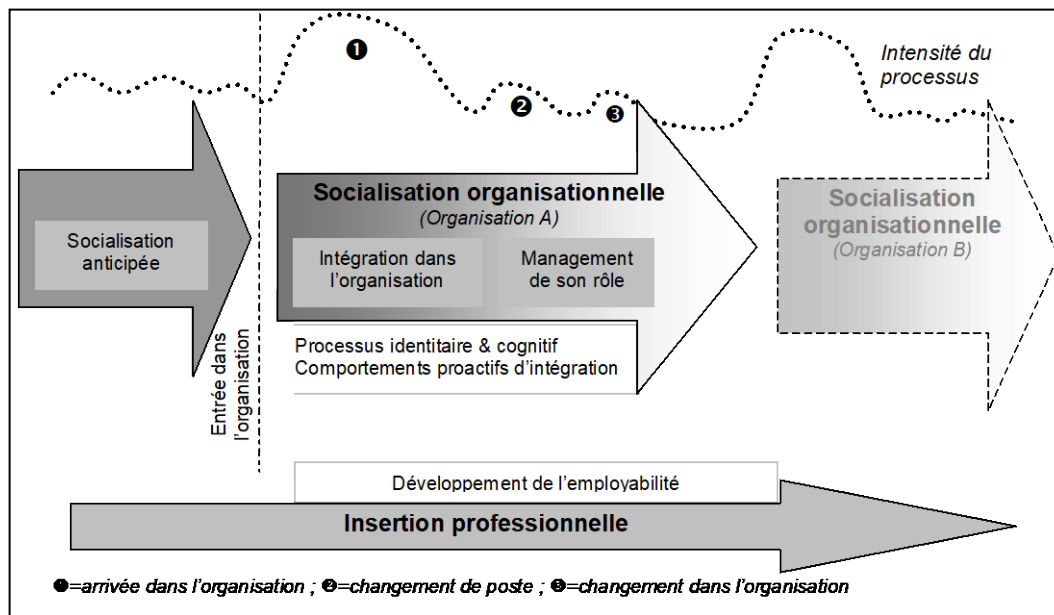


Figure 7.2 : Socialisation organisationnelle, intégration et insertion professionnelle.

7.2.3. Socialisation et insertion professionnelles

En continuant la permutation des noms et des adjectifs, apparaît le concept de socialisation professionnelle à distinguer de l'insertion professionnelle. Selon Moore (1969), un emploi est un construit social impliquant une série de rôles que le professionnel s'engage à tenir. Un processus contrasté caractérise l'engagement dans une profession : un ajustement forcé à « *une désagréable réalité* » conjointement à une acceptation enthousiaste de tâches ressenties comme agréables. Ce phénomène est le résultat de la socialisation professionnelle consistant en un apprentissage cognitif et une internalisation des normes de la profession. Les jeunes en formation développent ainsi une responsabilité individuelle auto-imposée sans laquelle la surveillance et les sanctions rendraient plus tard le travail insupportable (Moore, 1969). Socialisation et insertion professionnelles peuvent avoir lieu en parallèle mais restent deux processus distincts : dans le premier cas, il s'agit d'acquérir les normes d'une profession dans le second, d'aboutir à une position stabilisée dans un système d'emploi.

En résumé, il peut donc arriver que selon les emplois, les nouvelles recrues d'une organisation (cf. socialisation organisationnelle) soient déjà en partie socialisées aux normes du métier (cf. socialisation professionnelle). En fonction de la force des

socialisations, l'individu développera une fidélité plus forte soit envers sa profession soit envers son organisation. L'insertion suppose une stabilisation qui peut avoir lieu dans une profession, dans une organisation ou dans les deux. Notons néanmoins que dans un contexte où les organisations ont besoin de flexibilité (valorisation de la polyvalence), elles n'invitent pas à la stabilisation dans une profession alors qu'elles valorisent l'attachement organisationnel.

7.2.4. Socialisation et identités professionnelles

Les précédents propos nous amènent naturellement vers le concept d'identité professionnelle dont le rapprochement avec la socialisation a été largement développé par Dubar (1991) dans son ouvrage *La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles*. De Chassey (1993) explique le lien entre socialisation et identité : « *l'identité n'est autre que le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, de divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions.* » La socialisation peut donc être vue comme un processus d'identification rejoignant ainsi le positionnement adopté par Perrot dans le chapitre 8. L'objet de l'identification peut être le groupe professionnel. Les travaux de Sainsaulieu (1977) et de Dubar (1991) sont les plus connus en France sur ce sujet. L'existence des communautés professionnelles transparait à travers des processus traduisant l'évolution des rapports au travail. En 1977, Sainsaulieu repère les identités professionnelles par les rapports au pouvoir (retrait, fusion, négociation, affinités). Deux décennies plus tard, dans un contexte de montée du chômage, les identités représentent « *une projection de soi dans l'avenir, l'anticipation d'une trajectoire d'emploi et la mise en œuvre d'une logique d'apprentissage ou mieux, de formation* » (Dubar, 2001). Elles dépassent à présent le cadre de l'organisation et de la profession marquées par l'indispensable adaptation au marché du travail.

Ainsi, le concept de socialisation invite à une large ouverture sur les mondes sociaux, professionnels, organisationnels et familiaux. Cette imbrication croissante des univers dans lesquels évoluent les individus occupant à chaque fois des rôles différents est bien mise en évidence dans les travaux des sociologues du laboratoire « Personnalisation et changements sociaux » de Toulouse Le Mirail et régulièrement dans les congrès de l'AIPFTL⁹. Rencontrée de plus en plus fréquemment dans les congrès de l'AGRH¹⁰, la socialisation dans l'organisation devient un thème de recherche important pour les gestionnaires dans un contexte d'emploi où des pénuries de main d'œuvre sont à prévoir. Actuellement, les sciences de gestion (et en particulier la gestion des ressources humaines) sont intéressées par l'identification de moyens pour attirer et fidéliser des salariés dont les compétences sont indispensables aux organisations. La socialisation étant un processus aux facettes multiples, il revient à chaque chercheur de préciser son positionnement sans pour autant rester prisonnier d'un champ de littérature. De plus, concomitante à toute recherche, la question de la méthodologie la plus appropriée doit être évoquée, ce qui fait l'objet de la prochaine partie.

⁹ Association Internationale de Psychologie de Travail de Langue Française.

¹⁰ Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines.

7.3. La mesure de la socialisation organisationnelle

Catherine FABRE

Depuis l'avènement du concept de socialisation organisationnelle, l'amélioration de la mesure de ce concept a été permanente. D'une quasi absence d'études empiriques sur la question, les chercheurs sont passés à une phase d'études prolifiques en utilisant une mesure imparfaite mais immédiatement opérationnelle. Depuis une dizaine d'années, la recherche sur la socialisation revient sur les imperfections de sa mesure et développe des instruments plus satisfaisants, parce qu'ils sont spécifiques et qu'ils permettent d'obtenir des résultats dynamiques et généralisables.

Ces nouveaux progrès sont essentiels. En effet, la mise en place d'instruments de mesure qui représentent fidèlement le concept de socialisation organisationnelle est nécessaire pour comprendre tous les aspects du phénomène. Ainsi, si on retient la définition de la socialisation suivante : « *le processus par lequel les employés passent du statut d'outsider à celui de membre participant et efficace* » (Feldman, 1976), on comprend que la socialisation est un processus qui s'inscrit dans le temps, et qui suppose à la fois la compréhension mais aussi l'adhésion d'un nouveau salarié à son nouvel environnement professionnel. Plus précisément, on considère qu'un salarié à l'issue de sa phase de socialisation doit être à l'aise à quatre niveaux (Fisher, 1986) : au niveau individuel (compréhension et acceptation de sa nouvelle identité professionnelle), au niveau de son groupe de travail (compréhension et adhésion aux règles sociales du groupe), au niveau de son organisation (compréhension et adhésion aux valeurs et aux règles organisationnelles) et au niveau de son travail à proprement parler (compréhension de la tâche demandée et réalisation performante).

Au cours du temps, les mesures de la socialisation utilisées par les chercheurs se sont améliorées, selon trois orientations principales. En premier lieu, les recherches sont passées d'une approche descriptive à une approche explicative. Elles se sont munies d'indicateurs quantitatifs de la socialisation, permettant ainsi une généralisation des résultats obtenus. En deuxième lieu, les recherches sur la socialisation ont substitué peu à peu des échelles de contenu bénéficiant d'une bonne validité interne aux instruments de mesures indirects et non spécifiques utilisés jusqu'alors. Enfin, les mesures longitudinales ont remplacé largement les mesures transversales, qui échouaient à restituer la nature dynamique du processus de socialisation.

L'ensemble de ces améliorations sont présentées dans le paragraphe 7.3.1. Le paragraphe 7.3.2 est consacré à l'état des lieux de la mesure actuelle. Les différentes échelles de contenu existantes sont présentées, ainsi que leurs apports et leurs limites. Nous dressons ensuite le bilan des biais et des difficultés auxquels sont encore confrontées les recherches actuelles. Finalement, la conclusion de ce chapitre vise à proposer des voies de réflexions pour que la mesure de la socialisation se perfectionne encore dans la représentation fidèle des différents aspects du phénomène.

7.3.1. Historique et progression de la mesure de la socialisation organisationnelle

En 1986, Fisher décrit la recherche dans le domaine de la socialisation comme fragmentée, non empirique et peu productive. En effet, les premières études sur la socialisation organisationnelle n'ont donné lieu qu'à très peu d'études empiriques. Cependant, avec les travaux de Van Maanen et Schein (1979) puis de Jones (1983), les chercheurs abandonnent les recherches théoriques descriptives et adoptent une approche explicative. Cette période très riche en résultats atteint cependant ses limites, notamment à cause des imperfections des instruments de mesure utilisés. C'est pourquoi se développent depuis une dizaine d'années des recherches sur la mesure de la socialisation, qui ont permis de mettre au point des mesures plus spécifiques et prenant en compte la nature dynamique du phénomène de socialisation.

D'une approche descriptive à une approche explicative

Les premières recherches se sont focalisées sur la modélisation du processus d'apprentissage lui-même, et non sur le contenu à acquérir lors de la socialisation. Cette orientation a rendu difficile l'opérationnalisation du concept de socialisation. Ainsi, aucun des premiers modèles conceptuels de la socialisation n'ont donné lieu à une opérationnalisation satisfaisante. Le modèle de Feldman (1976) comme celui de Louis (1980) sont des apports conceptuels indéniables pour comprendre le phénomène de socialisation organisationnelle. Cependant, ils n'ont jamais été réellement validés sur le plan empirique et leur contribution est avant tout descriptive. Ainsi dans le modèle proposé par Feldman (1976), on peut regretter l'absence d'explication du processus de passage d'une étape à l'autre. Le modèle est une représentation de la démarche personnelle de l'individu, dans lequel ne figurent pas les éléments susceptibles d'influer sur cette démarche : procédures organisationnelles de socialisation ou éléments de personnalité notamment. En outre, les modèles par étapes n'ont donné lieu qu'à peu d'études empiriques et les études effectuées n'ont pas obtenu de résultats convaincants. En particulier, elles ont échoué à généraliser les différentes étapes en termes d'échéances, de durée et de contenu. C'est la raison pour laquelle Fisher (1986) retient le modèle par étapes pour son apport conceptuel mais estime qu'il n'a pas vocation à être prédictif.

C'est avec les travaux de Van Maanen et Schein (1979) que les études empiriques se généralisent. Avec l'établissement d'une typologie des procédures de socialisation (Van Maanen et Schein, 1979 ; Jones, 1983), un courant de recherche se met en place, traitant principalement des conséquences de diverses politiques de socialisation organisationnelle sur les attitudes et comportement des salariés. Les recherches deviennent explicatives. Elles cherchent des corrélations entre des antécédents supposés de la socialisation et des conséquences attendues.

D'une mesure indirecte à une mesure spécifique

Les recherches concernant la socialisation organisationnelle ont connu un développement assez paradoxal. Comme nous l'avons remarqué précédemment, les chercheurs se sont concentrés sur l'identification des antécédents et des conséquences de la socialisation avant même de spécifier le contenu de la socialisation. Ainsi, les

premières recherches considèrent la socialisation comme une période, celle de l'entrée organisationnelle, et se bornent à établir des corrélations entre plusieurs éléments lors de cette période. Par exemple, les pratiques institutionnalisées définies par Jones (1986) sont positivement reliées à l'engagement (Ashford et Saks, 1996 ; Jones, 1986), à la satisfaction au travail (Ashford et Saks, 1996 ; Jones, 1986), à l'intention de rester (Ashford et Saks, 1996 ; Jones, 1986), à la clarté de rôle (Jones, 1986) et négativement reliées à l'efficacité individuelle (Jones, 1986).

En outre, les quelques mesures existantes portent exclusivement sur des indicateurs indirects de la socialisation organisationnelle (Fischer, 1986) : pour pallier la difficulté d'observer le concept latent de socialisation organisationnelle, les recherches se sont traditionnellement orientées vers une mesure des conséquences attendues de cette socialisation. Ainsi, les indicateurs classiques de la socialisation organisationnelle sont des attitudes aisément observables que la communauté scientifique sait mesurer, telles que la satisfaction au travail, l'engagement, l'intention de rester ou la performance au travail. L'idée sous jacente est que l'on peut observer indirectement le niveau de socialisation d'un salarié en mesurant sa satisfaction au travail, son engagement organisationnel, son intention de rester et sa performance au travail et en combinant tous ces résultats. Cette manière de mesurer la socialisation a de nombreux avantages : tout d'abord, elle est très pratique. En effet, les échelles de satisfaction, d'engagement ou encore d'intention de rester sont bien connues et ont été largement validées. Ensuite, résoudre rapidement le problème de la mesure permet de se concentrer sur l'essentiel des préoccupations managériales, c'est-à-dire sur les antécédents et les conséquences d'un phénomène organisationnel. Ainsi, les années 1980 ont donné lieu à une volumineuse production scientifique sur la socialisation.

Cependant, on peut se demander si l'utilisation de ces variables pour accéder indirectement à la socialisation est pertinente. A notre connaissance, aucune étude n'indique que ces différentes variables attitudeles, qu'elles soient prises isolément ou de manière combinée, sont suffisamment reliées à la variable latente « socialisation organisationnelle » pour en analyser la structure ou en être un indicateur. En outre, il existe probablement des corrélations fortes entre ces quatre attitudes classiquement étudiées. Par exemple, l'intention de rester dépend de la satisfaction au travail. On peut dès lors se demander s'il est opportun de prendre en compte la satisfaction au travail pour déterminer le degré de socialisation accomplie. Enfin, cette approximation de la socialisation au moyen de la combinaison des variables « satisfaction, intention de rester, performance, engagement » signifie que l'on accepte un premier niveau d'erreur. Il faut ensuite trouver des indicateurs pour chacune de ces dimensions, ce qui entraîne un deuxième niveau d'erreur. Finalement, il est peu probable que la mesure ainsi construite soit en adéquation avec le concept de socialisation qu'elle est censée mesurer. Cette faiblesse dans la relation entre la variable latente et l'instrument de mesure est problématique, car l'analyse des indicateurs peut conduire à des conclusions erronées concernant le concept sous-jacent. La mesure de la socialisation par l'intermédiaire de l'engagement au travail, de la satisfaction, de l'intention de rester et de la performance bénéficie-t-elle d'une bonne validité interne ? Dans la mesure où l'on n'est pas assuré que les variations de cette combinaison de variables classiques (satisfaction, intention de quitter, performance) sont le reflet d'une variation de la variable « socialisation », il n'est pas possible de l'affirmer.

Pour toutes ces raisons, dès 1986, Fisher s'étonne que personne n'ait transformé les domaines de socialisation maintes fois repérés dans la littérature en indicateurs mesurables et pertinents. Le même regret est exprimé par Chao et al. (1994, p.730): « *Bien que la socialisation organisationnelle joue un rôle central dans l'ajustement et le processus d'apprentissage des salariés, il y a eu peu d'études empiriques définissant et évaluant les dimensions spécifiques de ce construit. Sans une meilleure compréhension de ce qui est appris pendant cette période, la recherche programmatique ne peut pas étudier les contenus et les caractéristiques spécifiques à ce phénomène.* » Chao et al. (1994) tentent alors de dépasser cette pratique, pour gagner en scientificité.

Cette première tentative marque un nouveau tournant pour la mesure de la socialisation, car parallèlement, d'autres chercheurs mettent au point leur propre échelle de mesure (Taormina, 1994, 1997, 2004 ; Anakwe et Greenhaus, 1999 ; Haueter et al., 2003). Ces efforts se concentrent sur l'identification de conséquences plus directes et spécifiques à la socialisation : la maîtrise de différents domaines de socialisation. L'objectif est de déterminer les éléments qui doivent être maîtrisés à l'issue de la socialisation. Avec cette approche, les chercheurs étudient le contenu de la socialisation, et établissent ainsi des indicateurs spécifiques à ce concept. L'avantage principal de cette nouvelle approche est la finesse d'analyse qu'elle permet : en mesurant le degré de maîtrise sur chacun des domaines de socialisation, les chercheurs parviennent à distinguer les effets dus au phénomène de socialisation lui-même des effets simultanés qui n'ont aucun rapport avec celui-ci. De plus, ils peuvent étudier précisément les causes et les effets de chacune des dimensions de la socialisation prises isolément. Chao et al. (1994, p.730), précurseurs de cette approche, soulignent ainsi: « *Le courant de recherche qui s'est intéressé aux différentes stratégies organisationnelles de socialisation a manqué de critères directs pour mesurer le degré auquel un individu est socialisé. En outre, les relations entre l'apprentissage des contenus spécifiques à la socialisation et les conséquences spécifiques de la socialisation sur le travail sont actuellement inconnues. A un niveau pratique, comprendre ces relations pourrait entraîner des implications managériales quant à l'amélioration des processus et des stratégies de socialisation.* »

D'une mesure statique à une mesure dynamique

Le temps est un élément essentiel à prendre en compte dans l'étude de la socialisation car ce phénomène est avant tout un processus dynamique. Le temps se retrouve d'ailleurs en filigrane dans la plupart des définitions et des premières modélisations théoriques de la socialisation organisationnelle (Feldman (1976), Van Maanen et Schein, (1979), Louis, (1980)).

Malgré cette évidence, les recherches empiriques se sont limitées trop longtemps à des études transversales. En 1986, Fisher regrettait qu'il y ait trop peu d'études longitudinales sur la socialisation. Aujourd'hui, elles sont devenues la norme : Sur 67 études empiriques épluchées par Bauer et al. (1998), 47 sont longitudinales. En moyenne, ces recherches mettent en œuvre 2,68 collections de données par étude, et 10,55 mois s'écoulent entre la première et la dernière collecte. Entre les deux premières collectes, la moyenne est de 5 mois. Entre la deuxième et la troisième, elle est de 9 mois. La première collection intervient en moyenne 1 mois après l'entrée, la seconde 6

mois après, et la troisième 1 an après l'entrée. Sur les 47 études, 17 ont collecté des données préalablement à l'entrée et 19 ont inclus des données prises durant la première semaine (Bauer et al. 1998).

Bien que les études longitudinales soient infiniment plus adaptées que les études en coupe pour aborder la question de la socialisation, elles soulèvent tout de même plusieurs questions. D'abord, est-il pertinent de n'étudier le phénomène qu'au cours de la première année, comme le font la majorité des études ? Hill (1992) indique par exemple que les managers ont besoin de plus d'un an pour maîtriser leur rôle, et que souvent la socialisation est loin d'être finie au bout d'un an. En outre, on remarque une grande régularité dans les rythmes de collecte, alors que certains chercheurs montrent que le rythme du processus de socialisation est irrégulier. Enfin, le processus dynamique de la socialisation n'est pas encore bien compris. Nous savons que les attitudes et les perceptions se forment très tôt mais nous ne connaissons ni le moment ni la manière dont cela se réalise. Par conséquent, plusieurs précautions doivent être prises pour s'assurer que la collecte des données a lieu à des moments pertinents. Il semble également nécessaire d'étudier le processus de socialisation en profondeur, pour trouver un modèle explicatif de la dynamique temporelle de la socialisation et comprendre les déterminants du progrès, les événements qui peuvent accélérer ou au contraire freiner la progression.

7.3.2. La mesure de la socialisation organisationnelle aujourd'hui

Les échelles de mesures existantes

L'objectif des échelles de contenu que nous présentons est de mesurer le niveau de socialisation des salariés, sur chacun des domaines de socialisation. Cependant, bien qu'elles aient un tronc commun important, chaque échelle développe des spécificités quant aux dimensions de la socialisation (tableau 7.3.).

Chao et al. (1994)	Taormina (1994)	Anakwe et Greenhaus (1999)	Haueter, Hoff Macan et Winter (2003)
1. Compétence professionnelle	1. Formation reçue par les employés	1. Maîtrise des tâches	1. Socialisation par rapport à l'organisation
2. Relations interpersonnelles	2. Compréhension de son rôle et du fonctionnement de l'organisation	2. Fonctionnement du groupe de travail	2. Socialisation par rapport au groupe de travail
3. Niveau politique	3. Aide et support moral des collègues de travail	3. Connaissance de la culture organisationnelle	3. Socialisation par rapport à la tâche
4. Langage	4. Clarté de l'organisation quant aux perspectives de carrières offertes	4. Acceptation de la culture organisationnelle	
5. Objectifs et valeurs organisationnels		5. Apprentissage personnel	
6. L'histoire de l'organisation		6. Clarté du rôle	

Tableau 7.3. : Dimensions des différentes échelles de contenu de la socialisation

L'échelle de Chao et al. (1994) :

Les 6 dimensions de l'échelle de Chao et al. (1994)

Compétence professionnelle : acquisition des savoirs et savoir-faire requis par les tâches reliées à l'emploi

Relations interpersonnelles : capacité à établir des relations professionnelles satisfaisantes avec les autres membres de l'organisation

Niveau politique : capacité à comprendre et à utiliser les relations et procédures formelles et informelles ainsi que les structures de pouvoir au sein de l'organisation

Le langage : connaissance et utilisation du langage technique spécifique à la profession ainsi que le jargon de l'organisation.

Les objectifs et valeurs organisationnels : la connaissance et l'acceptation des normes et principes de l'organisation

L'histoire de l'organisation : connaissance des traditions, coutumes, mythes et rituels utilisés afin de perpétuer un certain modèle de comportement.

Parmi les six dimensions de l'échelle de Chao et al. (1994), la maîtrise des compétences requises, des relations sociales et de la culture organisationnelle recourent trois des domaines proposés par Fisher (1986). La maîtrise de l'histoire du langage et du pouvoir au sein de l'organisation est également présente en filigrane dans la synthèse de Fisher (1986), sans que l'auteur ne leur donne d'importance fondamentale. En revanche, cette échelle écarte un domaine de socialisation bien développé par Fisher : l'apprentissage d'une nouvelle identité professionnelle.

Cette échelle de 34 items a été testée et améliorée auprès de 432 jeunes diplômés employés comme ingénieurs ou managers, suivis sur une période de cinq ans. Elle présente de bons résultats en terme de fiabilité (tous les $\alpha > .78$) et de validité interne. La variance expliquée par les six dimensions extraites lors de l'analyse en composantes principales est de 58%. Les chercheurs trouvent également que les six dimensions ont des corrélations différentes avec les variables de résultat de leur étude (performance, adaptabilité, identité, satisfaction au travail, engagement au travail, implication), ce qui atteste de la validité discriminante de l'échelle. Finalement, cette échelle de mesure semble capter plus finement le phénomène de socialisation que les indicateurs indirects utilisés traditionnellement.

L'échelle de Chao et al. (1994) paraît donc avoir de bonnes qualités de mesure en terme de validité, de fiabilité et de faisabilité. Cependant, Bauer, Morrison et Callister (1998) conseillent de l'enrichir dans des contextes particuliers. En particulier, elle laisse de côté toute la dimension « maîtrise de la nouvelle identité au travail et du rôle organisationnel », alors que cet aspect est décisif dans les modèles théoriques du processus (notamment Feldman, 1976 et Louis, 1980). En outre, la validité externe de l'échelle reste à prouver (Lacaze, 1997).

L'échelle de Taormina (1994) :

Parallèlement à ces recherches, Taormina (1994) développe aussi une échelle de mesure du niveau de socialisation. Son échelle définit quatre dimensions, mesurées à l'aide de 27 items. Taormina précise que ces dimensions ne sont pas parfaitement indépendantes. En effet, les dimensions 1 et 3 ont trait aux pratiques de socialisation au sein de l'organisation, alors que les dimensions 2 et 4 se concentrent sur la compréhension du salarié par rapport à sa tâche, au fonctionnement de l'organisation et à sa projection dans un avenir professionnel à moyen terme. Ainsi, bien que proche

conceptuellement de l'échelle de Chao et al. (1994), cette échelle est plus large car elle intègre l'efficacité des pratiques de socialisation de l'organisation et de l'équipe de travail, ainsi que l'acceptation par le salarié de son identité et de son avenir organisationnel. Cette échelle sera ensuite validée et perfectionnée par Taormina lui-même, à travers plusieurs recherches (Taormina, 1997, 1999, 2004 et Taormina et Bauer, 2000).

L'échelle de Anakwe et Greenhaus (1999) :

Pour Anakwe et Greenhaus (1999), la socialisation est un construit constitué de six dimensions. Les quatre premières dimensions correspondent aux dimensions « compétence professionnelle », « relations interpersonnelles » et « objectifs et valeurs organisationnels » de Chao et al. (1994). En revanche, la dimension « apprentissage personnel » fait référence à l'apprentissage de l'identité au travail par le salarié. Cette dimension, présente chez Fisher (1986), fait défaut dans l'échelle de Chao et al. (1994), et manque de clarté dans celle de Taormina (1994). C'est le principal apport de cette échelle par rapport aux autres. La sixième dimension, « clarté de rôle », est un aspect de la socialisation que de nombreux auteurs ont mis en exergue (Fisher, 1986, Jones, 1986, Perrot, 2001). En revanche, cet instrument de mesure comprend 112 items, ce qui alourdit considérablement les études qui l'utilisent.

L'échelle de Haueter, Macan et Winter (2003) :

Les auteurs partent du constat que l'échelle de référence, celle de Chao et al (1994), mélange des items de nature diverse. En effet, sur la dimension « histoire » par exemple, Chao et al. (1994) mélangent des items propres à la connaissance de l'histoire de l'organisation avec des items mesurant la connaissance de l'histoire du groupe de travail. Par conséquent, Haueter et al. (2003) distinguent trois niveaux (l'organisation, le groupe de travail et la tâche), pour lesquels ils mesurent le degré de connaissance (la connaissance de l'histoire, des buts et des valeurs, du système politique ou du langage) et le degré de maîtrise du rôle à endosser. L'échelle compte 43 items au total. Les auteurs valident leur échelle à l'aide de deux études distinctes, qui trouvent une structure factorielle stable et des propriétés psychométriques satisfaisantes. Cependant, à notre connaissance, cette échelle n'a pas encore été utilisée et validée par d'autres chercheurs.

Principales difficultés rencontrées

Les échelles existantes mesurent-elles bien l'ensemble du contenu de la socialisation organisationnelle ? La plupart des échelles présentées mélangent éléments cognitifs, éléments affectifs et éléments comportementaux. Ainsi, dans l'échelle de Chao et al. (1994), les items ayant trait à l'histoire de l'organisation, au langage, aux systèmes de pouvoir mesurent en réalité le degré de compréhension et de connaissance du nouveau recruté par rapport à ces différents aspects. En revanche, les items ayant trait aux valeurs de l'organisation sont principalement des items mesurant l'adhésion à ces valeurs, et non leur compréhension. De la même manière, les items se référant aux relations de groupe mesurent l'intégration effective du nouveau recruté dans le groupe, et non sa compréhension des règles et du système de relation. Chao et al. (1994) trouvent une grande différence entre les résultats obtenus par leur dimension « valeurs

de l'organisation » et ceux obtenus par les autres dimensions. Cela s'explique probablement par le fait que la compréhension des différents contenus de la socialisation n'a pas les mêmes conséquences que l'adhésion du nouvel arrivant à ces différentes dimensions. La multi-dimensionalité du construit serait alors organisée autour de cette distinction compréhension / adhésion / mise en œuvre, plus qu'autour de la distinction entre les différents éléments à maîtriser. Nous pensons qu'il serait intéressant de développer un instrument plus précis qui discriminerait le fait de comprendre et le fait d'adhérer aux différentes dimensions de la socialisation. L'effet de chacune de ces deux dimensions sur le comportement, selon les contenus, permettrait d'améliorer la compréhension du phénomène, et donc de multiplier les leviers d'actions des organisations sur le processus de socialisation.

Recours aux échelles de contenu et prise en compte du temps.

Les mesures que nous avons présentées jusqu'ici se focalisent toutes sur les conséquences attendues de la socialisation, que ce soit des conséquences directes en terme de maîtrise de compétences ou des conséquences plus indirectement liées au concept. Le processus n'est pas du tout décrit, si bien qu'il reste à nos yeux une boîte noire au mécanisme inconnu.

Dans la définition de Feldman (1976), la socialisation se solde par un changement de statut, sans que l'on sache le comment de cette mutation. Intuitivement, on imagine une progression continue. C'est sans doute pour cette raison que le recours à des études longitudinales composées de trois ou quatre collectes de données à quelques mois d'intervalle semble être communément accepté. Mais la socialisation est-elle un processus continu et monotone, qui évolue sans ruptures et sans retours en arrière ? L'hypothèse inverse paraît assez réaliste : certains événements aident à prendre la mesure de notre ignorance. Ainsi, à certains moments, la progression est décourageante, car elle dévoile le chemin qui reste à parcourir. De même, l'idée que le rôle organisationnel ou les réseaux de pouvoir s'apprennent par un système d'essais-erreurs semble réaliste. Les modèles de processus simples, qui décrivent des évolutions linéaires, faites de phases clairement délimitées aboutissant à des résultats attendus sont actuellement remis en question (Langley, 1999). De plus en plus de travaux mettent l'accent sur les déviations, les boucles récursives et les évolutions simultanées qui ont lieu au cours d'un processus. Le cheminement n'est pas monotone mais fait de progressions et de retours en arrière.

Actuellement, les données longitudinales sont prélevées alors que l'on ne maîtrise pas la dynamique du processus. Ainsi, dans l'hypothèse où les différents domaines de socialisation ne progresseraient pas au même rythme et où l'on prélèverait des données à un moment où l'individu ressent un retour en arrière dans l'un des domaines, les résultats obtenus seraient mal interprétés. Par conséquent, il serait intéressant d'intégrer, au sein d'un modèle unique, l'étude des antécédents et des conséquences, comme on le fait traditionnellement, mais aussi l'étude du processus. En intégrant dans les modèles classiques l'effet d'événements successifs, il serait possible de comprendre l'évolution des variables au fur et à mesure des événements, et l'évolution des événements en fonction des différentes variables (Langley, 1999). Certaines méthodologies nous paraissent particulièrement adaptées à ces nouveaux enjeux. Pour accéder en profondeur au processus, nous pensons que des études

qualitatives sont nécessaires. En effet, l'observation ou une méthodologie de type « journal », consistant à faire remplir à l'échantillon étudié un journal de bord mentionnant ses impressions au jour le jour (Reis et Wheeler, 1991) permettraient d'avoir accès à des informations inaccessibles par le biais d'un questionnaire. Enfin, la multiplication des angles d'approches semble intéressante également pour aller plus loin dans la compréhension du processus. En interrogeant le nouvel arrivant mais aussi son supérieur hiérarchique et son groupe de travail, on parvient à s'extraire des perceptions unilatérales et à avoir des informations plus pertinentes pour juger du degré de socialisation d'un individu.

Questions relatives à la validité externe des échelles existantes.

Dans une communication portant sur les limites des échelles de mesures de la socialisation, Bourhis (2004) remet en question la multi-dimensionalité du construit « niveau de socialisation ». En s'appuyant sur plusieurs études, elle montre d'abord que les dimensions de l'échelle de Chao et al. (1994) sont difficilement reproductibles. En effet, Bourhis (2004) étudie quatre études utilisant cette échelle (Klein et Weaver, 2000 ; Duschesne, 2002 ; Ducharme (2003) et Brunet (2004)). Aucune de ces études ne parvient à retrouver la structure factorielle en six dimensions indépendantes proposée par ces auteurs. Soit l'analyse en composante principale ne détecte qu'un seul facteur, soit lorsqu'on lui en impose six, elle ne retrouve pas les six facteurs établis par Chao et al. (1994). Bourhis (2004) remet alors en question « la nature multidimensionnelle du niveau de socialisation, du moins si l'on définit les dimensions comme étant celles identifiées par Chao et al. (1994) ».

Dans un deuxième temps, Bourhis (2004) souligne les corrélations significatives existantes entre les différentes dimensions des échelles de Taormina (1994), de Chao et al. (1994) et de Anakwe et Greenhaus (1999). Ces éléments s'ajoutent aux précédents et nous incitent à nous interroger sur la réalité d'une structure multidimensionnelle du niveau de socialisation.

Conclusion

Le chapitre VII avait pour objectif de présenter les fondements et les recherches de référence sur la socialisation organisationnelle. Importée de la sociologie, ce concept a été défini en management (dans le cadre d'étude du comportement organisationnel) comme un processus de transmission par l'organisation et d'acquisition par les nouveaux salariés de différents contenus appelés les « domaines de socialisation ». Accordant au départ une place prépondérante à l'organisation, les définitions ont évolué vers une reconnaissance et une prise en compte progressive du rôle proactif de l'individu. La socialisation résulte en effet des efforts de l'organisation identifiables par le modèle de procédures organisationnelles de socialisation et des efforts des nouvelles recrues, combinaisons de différentes tactiques individuelles d'intégration. La socialisation organisationnelle est principalement associée au phénomène d'entrée dans une nouvelle carrière organisationnelle, phénomène également éclairé par d'autres cadres théoriques. Le positionnement de chacun des concepts a été précisé dans ce chapitre.

D'un point de vue scientifique, nous avons passé en revue les concepts de référence ainsi que les principales tentatives d'opérationnalisation du concept de socialisation organisationnelle et les problèmes qu'elles soulèvent. Au niveau méthodologique, deux voies de recherches nous semblent particulièrement prometteuses : la première consiste à mieux comprendre la dynamique du phénomène par le biais d'études approfondies du processus de socialisation. Le recours à des méthodologies qualitatives novatrices en sciences de gestion, comme le « journal de bord », paraît particulièrement opportun. La seconde voie de recherche concerne l'amélioration de la mesure de contenu développée à ce jour par les quatre échelles existantes. Les questions autour de la nature unidimensionnelle ou multidimensionnelle du construit, de la dynamique de la socialisation et de la distinction des trois niveaux « compréhension – adhésion – mise en œuvre » semblent au centre de ce défi. Au niveau conceptuel, les recherches de référence présentées dans ce chapitre seront enrichies par la prise en compte de la multiplicité des formes de socialisation associées de près ou de loin à la vie organisationnelle. Les recherches sur la socialisation trouvent en effet un renouvellement et un approfondissement à travers les approches identitaire et cognitive ainsi que dans la perspective interactionniste.

D'un point de vue managérial, l'étude de la socialisation organisationnelle se justifie car elle permet d'améliorer la gestion de l'entrée organisationnelle des salariés. Le cadre théorique est dorénavant suffisamment étoffé pour développer des instruments pertinents pour évaluer non seulement la réussite ou l'échec de la socialisation, mais également l'efficacité de la politique d'intégration des entreprises sur chacun des domaines de socialisation et à chaque étape du processus (compréhension, adhésion, mise en œuvre). Ces mesures offriront une plus grande précision aux résultats empiriques et permettront de proposer des pratiques de socialisation mieux adaptées aux besoins des organisations.

Les approfondissements conceptuels et managériaux qui viennent d'être évoqués sont abordés dans le chapitre VIII.

CHAPITRE VIII : PROLONGEMENTS THÉORIQUES ET PRATIQUES DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE ET INDIVIDUELLE

Introduction

Les théories fondatrices de la socialisation organisationnelle trouvent leur source au sein d'une vision « normalisante » de l'organisation (Van Maanen, Schein, 1979), et évoluent aujourd'hui vers une plus grande prise en compte de l'individu comme acteur (chapitre VII).

Il ne s'agit pas ici d'opposer une approche « situationniste » (e.g. Salancik, Pfeffer, 1977, 1978 ; Davis-Blake, Pfeffer, 1989) ou contingente (Lorsch, Morse, 1974), à une approche « dispositionniste » (e.g. Allport, 1937, 1966 ; Staw, Ross, 1985) privilégiant des caractéristiques individuelles stables comme déterminants clés de la socialisation. Loin de s'enfermer dans ce débat (qui dépasse d'ailleurs largement le domaine de la socialisation organisationnelle), notre champ de recherche s'est au contraire enrichi de cette apparente contradiction, à travers le développement de domaines d'investigation connexes comme l'adéquation entre l'individu et l'organisation (e.g. Chatman, 1989), ainsi que l'approche interactionniste de la socialisation (e.g. Reichers, 1987).

Dans un même esprit, ce chapitre vise à rendre compte de développements théoriques récents, qui apportent un éclairage complémentaire très important sur la socialisation organisationnelle et la compréhension des changements individuels. A cet effet, il s'articule autour de deux approches particulièrement utiles :

- Une approche identitaire et essentiellement cognitive, qui privilégie l'individu comme niveau d'analyse, et dont la synthèse des travaux permettra de montrer en quoi la socialisation organisationnelle est aussi un processus de changement identitaire (8.1).
- Une approche interactionniste, inspirée de la théorie de l'interaction symbolique, qui développe une vision de la socialisation comme un processus d'influence mutuelle entre l'individu et ses agents socialisateurs (8.2).

Parallèlement, en réponse à une forte demande des entreprises, la recherche sur la socialisation organisationnelle développe une conceptualisation des pratiques actuellement mises en œuvre par les organisations pour gérer l'arrivée de leurs nouvelles recrues. La partie 8.3 fait état des travaux les plus récents sur le sujet et propose une analyse critique des nouvelles pratiques de gestion de l'intégration.

8.1. Approche identitaire et cognitive

Serge PERROT

Cette première partie du chapitre VIII propose un état des recherches permettant de connaître et comprendre les changements identitaires au niveau individuel, durant la socialisation organisationnelle. Ces travaux lient fortement les aspects identitaires et

cognitifs de ces changements individuels. De plus, des liens théoriques forts s'établissent progressivement entre des champs de littérature jusqu'ici isolés, et que nous évoquerons en tant qu'approche identitaire et cognitive de la socialisation organisationnelle : 1/ Les recherches sur le concept de soi et la période de socialisation (inspirés de l'approche de Kelly (1955)) ; 2/ L'analyse des liens entre construction de sens (e.g. Louis, 1980), identité, et socialisation ; 3/ Les travaux sur l'identité organisationnelle et les processus d'identification. Nous contribuerons ainsi à l'établissement de liens théoriques entre ces champs de recherche, et à la mise en lumière de leurs apports respectifs à l'explication des phénomènes de socialisation. Enfin, dans une quatrième partie, nous tenterons de définir un cadre conceptuel intégrateur des différents domaines d'investigation, qui puisse nous guider vers une vision globale de la socialisation organisationnelle.

Nous retiendrons donc les travaux qui se situent au croisement d'une approche identitaire, d'une analyse cognitive, et (directement ou indirectement) d'une problématique de socialisation organisationnelle.

8.1.1. Socialisation et concept de soi

Le concept de soi est à la croisée d'une notion identitaire et d'une analyse cognitive. Considéré comme un déterminant important des choix de carrières, ainsi que d'autres comportements individuels (Super, 1984), c'est également une variable résultante du processus de socialisation (Schein, 1971 ; Mortimer, Lorence, 1979). Si certaines recherches mettent plutôt l'accent sur les déterminants des changements ou de la stabilité du concept de soi (Kohn, Schooler, 1983 ; Mortimer, Lorence, Kumka, 1986 ; Nicholson, West, 1988), d'autres soulignent en revanche la nature et l'ampleur des changements dans le concept de soi durant les périodes de socialisation organisationnelle. Bien que la socialisation soit un processus continu tout au long de la carrière (Schein, 1978), elle est particulièrement forte lors d'un premier emploi. C'est donc tout naturellement ce terrain d'investigation qui est privilégié par les chercheurs, qui s'intéressent typiquement aux premières années de carrière des nouveaux embauchés. Une méthodologie très largement utilisée pour l'étude du concept de soi (e.g. Arnold, Nicholson, 1991; Fournier, Payne, 1994; Fournier, 1996; Stradling, Crowe, Tuohy, 1993) est basée sur la grille de Kelly (1955), qui distingue les « éléments » (comme par exemple le concept de soi), les « construits » permettant de les qualifier, et les relations qui lient « éléments » et « construits ».

Arnold et Nicholson (1991) étudient ainsi la construction du concept de soi dans les premières années au sein d'une organisation. Ils incluent dans les « éléments » liés au concept de soi, le soi réel, le soi idéal, la représentation du soi tel que perçu par les autres, et le soi passé. Par ailleurs, les autres personnes de l'environnement de travail figurent également parmi les « éléments ». Un des intérêts de cette recherche est que les « construits » ne sont pas définis a priori, mais sont au contraire librement choisis par les personnes interrogées. Parmi les résultats de recherche fondamentaux, il est à noter que l'évolution du concept de soi des nouveaux entrants dans l'organisation ne révèle aucune tendance systématique. En d'autres termes, il n'y a pas d'effets « normalisants » (pour ne pas dire « socialisants ») de l'organisation observés empiriquement. L'interprétation de ces résultats par Arnold et Nicholson (1991) est que la socialisation organisationnelle peut avoir un impact « normalisant » sur les attitudes mais pas sur le

concept de soi. Deuxièmement, cette période de forte socialisation organisationnelle se traduit par des « inconforts psychologiques » fréquents. Enfin, la similarité perçue de l'individu avec des personnes de son environnement n'est pas une condition nécessaire à l'implication ou l'engagement, ce qui ne va pas dans le sens des théories de l'adéquation individu / environnement (e.g. Holland, 1985). Pour conclure, les auteurs soulignent la facilité de surestimer l'impact des tactiques de socialisation, et de sous-estimer la capacité des personnes à construire des interprétations propres et idiosyncrasiques. Ces mécanismes de construction de soi, propres à chaque individu, permettraient ainsi d'expliquer les différences observées dans les modes d'ajustement (e.g. Arnold, Nicholson, 1991; Feldman, 1985; Louis, 1980; Mackenzie Davey, Arnold, 2000).

En s'inspirant de la théorie de l'auto-catégorisation (Turner et al., 1987) que nous développerons plus tard, Stradling, Crowe et Tuohy (1993) assoient leur définition du concept de soi sur deux composantes : l'identité personnelle idiosyncrasique qui englobe les attributs, les traits, les intérêts, etc., et l'identité sociale qui découle d'une comparaison de soi aux autres. A partir de 27 items prédéfinis comme « construits » (Kelly, 1955) pour qualifier le concept de soi, les auteurs comparent les réponses de cinq groupes d'individus entrés dans la police anglaise depuis une période variant entre une semaine et deux ans. L'hypothèse selon laquelle le niveau de bien-être des nouvelles recrues suivrait une courbe en « U » (Nash, 1991) est empiriquement invalidée. En revanche, les différences inter-groupes sont statistiquement significatives, suggérant qu'il y a transformation des identités (à travers l'évolution des concepts de soi) durant cette période de socialisation. Ces résultats sont plus complémentaires que contradictoires par rapport à ceux d'Arnold et Nicholson (1991), puisque l'accent est mis sur l'existence d'un changement, et non sur sa nature (commune ou idiosyncrasique).

Fournier et Payne (1994) apportent un éclairage supplémentaire en distinguant empiriquement les changements incrémentaux (« slot change ») des innovations de construits. Les premiers consistent à changer le positionnement du concept de soi sur les construits déjà utilisés. Les seconds se réfèrent aux changements des construits centraux selon lesquels le concept de soi est positionné. L'ensemble de ces construits renvoie à une notion d'identité centrale (Fournier, Payne, 1994). Les principaux résultats empiriques validés montrent que les changements dans la construction du soi se traduisent à la fois par des changements incrémentaux et par des innovations de construits. L'apparition de nouveaux construits permet ainsi d'interpréter un nouvel environnement, et constitue de nouvelles dimensions pour la construction de soi voire l'identité centrale. Par ailleurs, les auteurs montrent également que les changements observés correspondent à des évolutions idiosyncrasiques, et non à une tendance commune qui serait l'effet de la socialisation organisationnelle, rejoignant ainsi les conclusions d'Arnold et Nicholson (1991).

Les résultats de ce type de recherche sont intéressants à plusieurs titres, non seulement parce qu'ils permettent d'examiner les dimensions utilisées pour la construction de son « monde social » (Landfield, 1971), mais également parce qu'ils apportent une explication aux changements individuels observés, et à la variabilité des expériences vécues de socialisation organisationnelles (Holton, 1995). D'une façon plus générale, le concept de soi semble donc un outil d'analyse important pour l'étude des

processus de socialisation (Erez, Earley, 1993). De plus, ces recherches appellent à une découverte des processus de construction de sens qui ont lieu durant la socialisation organisationnelle.

8.1.2. Socialisation, construction de sens, et identité

Avant de préciser les liens entre construction de sens et identité, nous commencerons par évoquer les travaux fondateurs montrant la socialisation comme un processus de construction de sens.

Socialisation et construction de sens

Les approches inspirées des idées de Kelly (1955, 1970, 1977) permettent non seulement d'appréhender l'évolution du concept de soi durant la socialisation organisationnelle, mais également de fournir une grille de lecture pour comprendre les mécanismes de construction de sens, c'est à dire la façon dont les personnes « socialisées » vont interpréter leur environnement organisationnel. En effet, Kelly (1970, 1977) décrit cette expérience comme un cycle qui part des systèmes de représentations (constructions) initiales des individus, et comprend cinq phases : l'anticipation, l'investissement, la rencontre, la confirmation ou la non confirmation, et la construction du système de représentation. Fournier (1996) développe ainsi une analyse des cartes cognitives individuelles en période de transition de rôles, à partir des grilles de Kelly (1955). Ainsi, quatre ans après leur entrée dans l'organisation, les personnes considérées comme ayant le mieux réussi leur début de carrière montrent des schémas interprétatifs particuliers (Fournier, 1997).

C'est un lien théorique fort qui est ici mis en évidence entre l'approche fondatrice de Kelly (1955, 1970, 1977) et les travaux plus récents qui analysent la socialisation comme un processus de construction de sens (e.g. Louis, 1980). En effet, ce qui déclenche les changements incrémentaux (« slot change ») ou les innovations de construits, ce sont les décalages entre les systèmes de représentation des personnes et leur perception de l'environnement (phase de confirmation ou non confirmation). Le cycle d'expérience de Kelly (1970, 1977) est en cela d'une proximité théorique évidente avec le modèle fondateur de Louis (1980) consacré à la construction de sens durant la socialisation organisationnelle. En revanche, Louis (1980) préfère à la notion de (non) confirmation, les notions de « changement », de « contraste », et de « surprise ». Le « changement » est défini comme une différence objective entre les principales caractéristiques du nouvel environnement et celles de l'ancien. Ces différences peuvent être objectivement définies avant l'« entrée organisationnelle » (Perrot, 2000), et ne sont donc pas spécifiques à l'individu. Inversement, le « contraste » est bien une notion relative à l'individu : deux personnes vivant le même « changement » peuvent donc percevoir deux « contrastes » différents. En effet, si le « changement » est une condition nécessaire à la perception d'un « contraste », les deux notions restent néanmoins bien différenciées, l'une objective et l'autre subjective. Enfin, Louis (1980) utilise le concept de « surprise » comme déclencheur d'un processus de construction de sens. La « surprise » perçue résulte à la fois d'un « changement » et d'un « contraste », et représente la différence entre les anticipations faites par l'individu et sa découverte du nouveau contexte organisationnel. La notion de « surprise » comprend également une dimension affective, qui traduit la réaction de l'individu à la différence qu'il perçoit (« changement » et « contraste »), dans la mesure où la « surprise » peut être positive ou

négative. Par ailleurs, l'objet de l'anticipation des individus est relatif à l'organisation, au travail, ou au concept de soi.

Louis (1980) distingue différents types de « surprise » : la première apparaît lorsque les attentes conscientes concernant le travail ne sont pas révélées (dans un sens positif ou négatif). La seconde se révèle lorsque les attentes (conscientes ou inconscientes) à propos de soi ne sont pas validées. L'individu doit donc reconnaître qu'il est différent de ce qu'il pensait être en situation de travail. La troisième émerge lorsque les attentes inconscientes concernant le travail sont déçues. Il s'agit de certains aspects du travail, dont la présence ou l'absence se révèle indésirable. La quatrième forme de « surprise » concerne la non anticipation des réactions de l'individu face à une situation professionnelle. Il s'agit là également d'une forme d'anticipation liée au soi. Enfin, une cinquième forme de « surprise » provient de la non validation des hypothèses faites par l'individu sur la culture d'entreprise, et qui ont guidé son action.

Nous rejoignons ici clairement les fondements d'un autre champ de littérature fondé sur la théorie des attentes, qui concerne cependant plus le domaine de « l'entrée organisationnelle » que celui de la socialisation organisationnelle à proprement parler : il s'agit notamment des études portant sur l'impact du réalisme des informations échangées lors d'un processus de recrutement (e.g. Nicholson, Arnold, 1989; Wanous, 1973, 1976).

La socialisation est donc aussi un processus de construction de sens (Weick, 1995), dont l'objet concerne l'organisation, le travail, et le concept de soi (Louis, 1980). Parmi les facteurs intervenant dans le processus de construction de sens, Louis (1980) évoque les interprétations des autres, les schèmes d'interprétation locaux, les prédispositions et objectifs, ainsi que l'expérience passée.

L'impact de la construction de sens sur la réussite de la socialisation organisationnelle semble donc important. Les travaux de Waung (1995) comparent la réussite de la socialisation de deux groupes, l'un ayant reçu des informations sur les difficultés du travail (groupe de contrôle), et l'autre ayant reçu, en plus de ces mêmes informations, un entraînement à l'interprétation des situations potentielles (groupe expérimental). Les résultats empiriques de Waung (1995) montrent que seule la satisfaction au travail est supérieure pour le groupe expérimental, tous les autres indicateurs n'étant pas significativement meilleurs pour le groupe expérimental. Le turnover est même supérieur pour le groupe expérimental, ce qui est contraire à l'hypothèse formulée. Ces données peuvent a priori sembler aller à contresens du modèle de Louis (1980). Néanmoins, Waung (1995) interprète les résultats en formulant l'hypothèse que les deux groupes ont reçu des informations réalistes, et qu'il y a donc un double effet à prendre en compte : le réalisme des informations encourage l'auto-sélection, et l'impact de l'entraînement à l'interprétation des situations ne peut être significatif et positif que sur les salariés restant après auto-sélection.

La proximité théorique très forte entre les recherches consacrées au concept de soi (inspirées des idées de Kelly (1955, 1970, 1977)), la construction de sens (Louis, 1980), et la théorie des attentes, a donc été mise en évidence. Pour aller plus loin dans notre exploration de l'approche identitaire, d'autres recherches contribuent à montrer en quoi la construction de sens est un processus directement lié à la notion d'identité.

Construction de sens et identité

D'une façon générale, plusieurs recherches empiriques montrent l'influence de l'identité organisationnelle sur les modes d'interprétation et d'action des acteurs (e.g. Meyer, 1982). Comme le soulignent Dutton et Dukerich (1991), l'identité et l'image sont des concepts centraux pour comprendre comment les événements sont interprétés, et les réactions générées. Les individus gardent en effet un œil sur le « miroir organisationnel » lorsqu'ils interprètent une situation, réagissent, et agissent.

En étudiant des distributeurs du groupe Amway, Pratt (2000) montre que l'organisation joue sur deux leviers pour créer une identification forte de ses membres. Il s'agit des pratiques de destruction de sens et de (re)construction de sens. Pratt (2000) analyse le processus utilisé par cette organisation comme l'association entre la construction de rêves et des possessions matérielles, puis entre l'identité individuelle et ces mêmes possessions, créant ainsi chez les participants un déficit identitaire, et un besoin de recherche identitaire que l'organisation s'empressera de combler. Lorsque les pratiques de destruction et de (re)construction de sens sont toutes deux réussies, les individus s'identifient très fortement à l'organisation. Dans le cas contraire, ils ne s'identifient pas, se dés-identifient, où éprouvent une identification ambivalente vis à vis de l'organisation. L'hypothèse implicite est bien entendu qu'une socialisation organisationnelle réussie se traduit pour Amway par une identification forte de ses distributeurs, et que cette identification passe par des mécanismes de destruction et de construction de sens.

De même, une étude de cas longitudinale dans le secteur médical (Pratt, Rock, Kaufmann, 2001) corrobore un certain nombre d'hypothèses fortes sur le processus de socialisation. En particulier, les auteurs mettent en évidence une influence réciproque et continue entre l'identité et le processus de construction de sens : d'un côté, l'identité est une lunette puissante à travers laquelle les individus filtrent leur compréhension du monde. Plus précisément, c'est un menu ou répertoire d'identités qui joue le rôle de ces lunettes pour interpréter l'environnement organisationnel. D'un autre côté, l'environnement organisationnel et en particulier la nature du travail confié est source de création identitaire et contribue au processus de construction de sens. Pratt, Rock et Kaufmann (2001) concluent ainsi qu'il peut ne pas y avoir de liens directs entre ce que fait une organisation pour socialiser ses membres et les résultats obtenus, dans la mesure où chaque individu peut interpréter librement les situations en fonction notamment des « menus identitaires » disponibles qui sont mobilisés pour répondre aux besoins de construction de sens. L'importance des recherches longitudinales est à nouveau soulignée, ainsi que le besoin de modèles dynamiques de la socialisation organisationnelle.

Les travaux de Beyer et Hannah (2002) montrent que les nouveaux entrants utilisent différents types de ressources personnelles pour interpréter leur nouvel environnement de travail, dont leurs identités personnelles, leurs savoir-faire professionnels, et les tactiques personnelles d'ajustement. Le concept d' « enactment » de ces identités guide le processus de construction de sens.

Comme le souligne Vaughn (1997), les stratégies organisationnelles fondées sur l'utilisation d'une rhétorique facilitant l'identification des membres peuvent

accompagner la socialisation. C'est donc une perspective nouvelle sur les stratégies de socialisation organisationnelle qui est suggérée par l'approche identitaire, apportant ainsi un renouveau potentiel aux travaux fondateurs de Van Maanen et Schein (1979), puis Jones (1986), dont les résultats empiriques ne sont que modérément concluants et ne portent que sur des indicateurs de socialisation dits de second ordre (Van Maanen, Schein, 1979).

Les notions d'identité (individuelle, sociale) et d'identification constituent donc un filtre (à la fois individuel et collectif) à travers lequel se réalise le processus de construction de sens, permettant notamment au nouvel entrant d'interpréter l'environnement organisationnel, de s'y ajuster, et d'en devenir un membre à part entière.

Si la socialisation est aussi un processus identitaire, comprendre la socialisation organisationnelle c'est comprendre l'identification, et en particulier les processus qui lui sont associés. Nous distinguerons schématiquement deux types d'analyses, certes intrinsèquement liées, selon qu'elles s'intéressent à l'identification principalement comme un processus ou comme une variable.

8.1.3. L'identification comme processus

Le thème de l'identification fait l'objet de très nombreux travaux dans plusieurs disciplines en dehors du champ de la gestion, et constitue un domaine d'intérêt très ancien. Dans le champ de la sociologie, la construction identitaire est souvent présentée comme étant fonction des socialisations successives (Boudon, Bourricaud, 1982) : familles, écoles, établissements d'enseignement supérieur, et entreprises soumettent les individus à leur influence. En psychologie, plusieurs concepts expliquent le processus d'identification. Le « transfert » (Pagès et al., 1979), par exemple, se réalise à travers un double mécanisme de « projection » et d'« introjection ». De même, les couples « assimilation » / « accommodation », ou encore « attribution » / « incorporation », interviennent dans les mécanismes de construction identitaire. L'« entrée organisationnelle » (Perrot, 2000) est un moment fort de construction identitaire, et les situations de travail se traduisent par des formes identitaires émergentes (D'Andria, 1995 ; Dubar, 1991, 1994 ; Sainsaulieu, 1988, 1997) empiriquement observées. Néanmoins, une analyse exhaustive des travaux consacrés à l'identité et à l'identification serait hors de propos. Nous choisissons au contraire de nous concentrer sur une approche théorique de l'identification qui connaît un regain d'intérêt majeur et récent dans l'analyse des organisations : l'approche de l'identité sociale.

Fondements théoriques

La compréhension du processus d'identification dans les organisations repose sur la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978 ; Tajfel, Turner, 1979, 1985) et la théorie de l'auto-catégorisation (Turner et al., 1987), toutes deux réunies sous le nom d'approche de l'identité sociale (Haslam, 2001 ; Hogg, Abrams, 1988 ; Wagner, Zick, 1990). A l'origine de la théorie de l'identité sociale, des expérimentations de groupe (Tajfel et al. 1971) ont montré que la simple appartenance à un même ensemble (groupe)¹¹ suffit à faire émerger des comportements discriminants vis à vis des

¹¹ Dans l'expérience citée, le critère de création des groupes était le degré de préférence des personnes

personnes hors du groupe, et à développer une préférence pour les personnes au sein du groupe. Les identifications sociales sont donc des descriptions identitaires du soi qui dérivent de l'appartenance à une catégorie sociale (Abrams et Hogg, 1990).

Déplaçant l'analyse des relations interpersonnelles vers les processus de catégorisation, la théorie de l'auto-catégorisation suggère qu'un groupe est construit lorsqu'un ensemble de personnes se perçoivent comme membres d'une même catégorie sociale (Turner, 1982). Hogg et Terry (2000) mettent en avant un autre processus psychologique, la dépersonnalisation, qui consiste à changer la représentation de soi selon la perception d'autrui (« prototype de groupe »). La notion de « prototype de groupe » (Hogg, Terry, 2000) permet ainsi de maximiser les ressemblances intra-groupes et les différences inter-groupes, contribuant donc à distinguer socialement les groupes possibles d'appartenance. Deux conditions sont nécessaires à l'auto-catégorisation : la première condition est la *salience* (Bruner, 1957), qui dépend de l'accessibilité d'une catégorie dans le répertoire cognitif d'une personne, et de l'adéquation (Oakes, 1987) de la catégorie à la situation. La deuxième condition est l'existence d'un niveau minimal d'identification, qui reflète en partie une certaine prédisposition de l'individu à s'identifier à un groupe social particulier (Haslam, 2001).

L'identité sociale se distingue de l'identité personnelle (Tajfel, 1978), et permet de comprendre la façon dont l'individu peut s'identifier à différents objets lors de la socialisation organisationnelle, comme par exemple son équipe de travail, son entité, ou encore l'organisation dans son ensemble. Notons à nouveau une proximité théorique entre les idées de Kelly (1955), dont l'approche suggère que les individus se définissent en se comparant aux autres, et l'approche de l'identité sociale. A titre d'illustration, les « éléments » utilisés dans les travaux inspirés par Kelly (1955, 1970, 1977) incluent souvent le concept de soi tel que perçu par les autres.

Comme le rappelle Van Dick (2001) les individus peuvent se comparer et se définir en catégories à différents niveaux : le niveau individuel, le niveau du groupe (niveau intermédiaire), et le niveau humain (niveau supérieur). Les niveaux de catégorisation de soi varient selon les changements contextuels, et la pertinence des différents objets de comparaison pour un niveau d'abstraction donné. A chaque niveau d'abstraction peut être associé un certain nombre d'objets d'identification qu'il est pertinent de distinguer (Becker et al., 1996 ; Van Knippenberg, Van Schie, 2000). Par exemple, la carrière de l'individu est un objet possible d'identification (Van Dick, Wagner, 2002) au niveau personnel. De même, au niveau intermédiaire (groupe), l'identification peut se faire avec le groupe de travail, l'organisation dans son ensemble, ou encore la profession (Van Dick, Wagner, 2002).

Les objets auxquels l'individu peut s'identifier en situation de travail sont nombreux, et concernent par exemple d'autres individus, le groupe de travail, ou l'organisation. La notion d'identité organisationnelle est donc importante car l'organisation est l'un des objets clés du processus d'identification sociale (Ashforth, Mael, 1989 ; Dutton, Dukerich, Harquail, 1994 ; Elsbach, 1999 ; Haslam, 2001 ; Hogg, Terry, 2001 ; Pratt, 1998).

L'identification à l'organisation

Dutton, Dukerich et Harquail (1994) abordent l'identification à l'organisation comme un processus de définition de soi (Brown, 1969), le concept de soi ayant une composante identitaire sociale. Il s'agit donc ici de l'organisation comme objet d'identification, qui consiste à incorporer une identité organisationnelle dans la définition de soi.

Albert et Whetten (1985) définissent l'identité organisationnelle comme des caractéristiques organisationnelles répondant à trois critères : elles doivent être centrales (importantes et essentielles), distinctives, et stables dans le temps. Si cette définition est très souvent reprise dans la littérature, le caractère stable de l'identité organisationnelle est néanmoins remis en question (e.g. Brown, Starkey, 2000 ; Corley, Gioia, Fabbri, 2000 ; Meyer, Bartunek, Lacey, 2002), en raison par exemple des inter-relations entre l'identité et l'image d'une organisation (Gioia, Schultz, Corley, 2000). Les thématiques de l'identité et de l'identification organisationnelle connaissent un regain d'intérêt très marqué à partir de 2000, avec notamment la parution d'un numéro spécial de l' « *Academy of Management Review* ».

Un débat très vif a par ailleurs marqué ce développement récent de la recherche : Cornelissen (2002 a, b) questionne l'utilisation de métaphores comme celle de l'identité organisationnelle, et propose une méthodologie pour en apprécier la « validité ». Au contraire, Gioia, Schultz et Corley (2002 a, b) critiquent très vivement cette approche méthodologique jugée inspirée d'un paradigme positiviste, et y opposent une vision constructiviste, beaucoup plus pertinente selon eux à ce stade de développement de la recherche. Porter (2001) souligne néanmoins la complémentarité des paradigmes plutôt que leur opposition. De plus, certains auteurs privilégient une définition fondée sur des caractéristiques organisationnelles propres (e.g. Brown, Starkey, 2000), alors que d'autres préfèrent y voir un ensemble de croyances collectivement partagées sur ces caractéristiques organisationnelles (e.g. Dutton, Dukerich, 1991).

Ces débats illustrent la complexité du concept, et la difficulté d'en donner une vision consensuelle. S'il reste un certain flou dans la définition de l'identité organisationnelle, nous retiendrons néanmoins que l'organisation reste pour l'individu un objet d'identification, à travers un certain nombre de caractéristiques et d'images.

Les travaux de Dutton, Dukerich et Harquail (1994) apportent une contribution significative à la compréhension de l'identification d'un individu à son organisation : à partir de l'identité organisationnelle perçue (par l'individu) et de l'image externe construite (ce que l'individu pense que les autres ont comme image de l'organisation), des connections cognitives se forment entre la définition de l'organisation et la définition de soi, se traduisant par un niveau d'identification plus ou moins fort. Le prestige de l'image externe construite est ainsi positivement corrélé à l'identification (e.g. Bhattacharya, Rao, Glynn, 1995; Mael, Ashforth, 1992 ; Pratt, 1998 ; Smidts, Pruyn, Van Riel, 2001).

L'identification par la communication et le langage

En dehors des cadres théoriques liés à l'approche de l'identité sociale et à la définition de soi, le langage joue un rôle particulier, souligné dans plusieurs recherches,

dans le processus d'identification. Fiol (2002) explore les inter-relations entre identité individuelle et identité organisationnelle. En s'appuyant sur les phases de « dégel », « construction » et « regel » du modèle de Lewin (1951), l'auteur évoque la rhétorique utilisée dans la communication, qui constitue une technique de dés-identification et/ou d'identification. Les identités étant socialement négociées (Swann, 1987), les mots utilisés constituent une tentative de légitimation d'une conception de soi spécifique (Reicher et al., 1997). La communication offre une opportunité de créer et partager les perceptions subjectives des caractéristiques qui définissent l'organisation. Par ailleurs, le sens partagé par ces mots « négociés », ainsi élaborés d'une façon collective, développe un sentiment de propriété et donc d'identification vis à vis de l'organisation. Deux aspects de la communication sont analysés par Smidts, Pruyn, et Van Riel (2001), qui montrent que la pertinence de l'information reçue (relativement à l'organisation et au rôle tenu) ainsi que le climat de communication sont positivement corrélés à l'identification organisationnelle. De même, le contenu de l'information transmise aux salariés influe sur leur processus d'identification (Cheney, 1983). Karreman et Alvesson (2001) suggèrent que la « réalité organisationnelle » et les identités sont simultanément construites dans les conversations, et que ce processus de construction constitue le motif implicite supérieur qui explique et justifie les conversations analysées, bien plus que leur objet affiché. Les organisations sont ici vues comme le lieu de dialogues polyphoniques où s'élabore une multiplicité de « narrations identitaires » qui interagissent, s'harmonisent et s'affrontent (Humphreys, Brown, 2002).

Les identifications multiples

Le processus d'identification d'un individu peut être équivoque dans le sens où l'identification et la dés-identification sont parfois simultanées (Kreiner, 2002 ; Elsbach, 1999 ; Pratt, 2000). Il en résulte pour l'individu une identification « ambivalente » (conflictuelle), ou une identification neutre (indifférente) lorsque la perception de soi est basée sur l'absence explicite d'identification et de dés-identification à l'organisation (Elsbach, 1999). Cependant, l'identification et la dés-identification sont généralement considérées comme des concepts différents (e.g. Elsbach, 1999 ; Kreiner, 2002), plutôt que les deux extrémités d'un continuum.

De plus, l'approche de l'identité sociale s'applique à de nombreux objets, et l'organisation n'est pas toujours analysée comme un ensemble unique et souverain (Albert, Whetten, 1985). Au contraire, il y a dans l'organisation une variété d'identités sociales possibles (Rotondi, 1975 ; Lawler, 1992 ; Hartley, 1996), comme par exemple le groupe de travail (Brown, Williams, 1984 ; Brown et al., 1986 ; Guest et al., 1993), la profession (Brown, 1969 ; Lee, 1971), ou encore une entité (Friedkin, Simpson, 1985). En d'autres termes, l'identification à un groupe n'exclut pas l'identification à un autre. Partant du constat de l'existence de sous-cultures organisationnelles (Balmer, Wilson, 1999), Stuart (1999b) recommande au management un effort conscient d'alignement de ces différentes sous-cultures pour favoriser l'émergence d'une identité organisationnelle forte, et d'une identification des salariés. L'auteur exprime ce même souci de cohérence culturelle pour les salariés qui évoluent aux frontières de l'organisation (e.g. Welleford, Dudley, 2000). Foreman et Whetten (2002) suggèrent l'existence d'identités organisationnelles multiples, au sein d'une même organisation, en distinguant par exemple une composante normative et utilitaire.

Cette idée d'identification multiple (e.g. Rotondi, 1975) resurgit dans de nombreux travaux récents : à titre d'exemple, Van Knippenberg et Van Schie (2000) montrent que l'identification au groupe de travail est plus forte que l'identification à l'organisation, Reade (2001 a, b) étudie l'identification à une filiale par rapport à la maison mère (multinationale), et Bamber et Iyer (2002) analysent la cohérence ou le conflit entre l'identification à la profession et à l'organisation. Un axe plus novateur explore l'évolution de l'identification pour les salariés évoluant aux frontières de l'organisation (Bartel, 2001 ; Welleford, Dudley, 2000).

Le processus d'identification repose largement sur l'approche de l'identité sociale, et met en évidence les fondements psychologiques, les niveaux, les dimensions, et les objets de l'identification. La socialisation organisationnelle est un moment fort de la construction identitaire, pendant lequel l'individu va pouvoir développer un sentiment d'appartenance à différents groupes sociaux (son équipe, son unité, son réseau professionnel, sa profession, son organisation, etc.), et par la même une nouvelle identité sociale. Nous pensons que les processus de socialisation organisationnelle incluent ce processus d'identification à tout ou partie de l'organisation. En d'autres termes, plus le niveau d'identification est fort, plus le niveau de socialisation organisationnelle est important. Cette vision tranche légèrement avec les définitions de la socialisation comme processus d'apprentissage, et conduit à envisager une vision plus large de la socialisation organisationnelle. Que penser en effet du niveau de socialisation d'un individu ayant développé le savoir-faire à l'exercice de ses fonctions, ayant appris l'ensemble des informations considérées comme indicateur du contenu de la socialisation (Chao et al., 1994), mais qui se dés-identifie consciemment de son organisation ?

8.1.4. Pour une vision globale de la socialisation organisationnelle

Comment rendre compte de l'éclatement des domaines de recherche relatifs à la socialisation organisationnelle ? Le développement de la perspective identitaire ne résout pas en tant que telle la question dans la mesure où aucun lien théorique n'a été systématiquement établi avec les autres domaines de recherche consacrés à la socialisation organisationnelle. Plus que la socialisation, c'est en effet la question de l'identité et de l'identification organisationnelle qui retient l'attention des chercheurs ces dernières années. Relativement à la socialisation organisationnelle, la littérature évoquée constitue donc une grille de lecture identitaire potentielle d'un phénomène, par ailleurs étudié sous d'autres angles. C'est ainsi que la recherche sur la socialisation organisationnelle a été comparée à un puzzle (Perrot, 2000), dont chaque pièce est étudiée séparément sans que soit prise en considération l'image d'ensemble. Par ailleurs, au-delà de l'éclatement de la recherche dans différents domaines qui ne se recoupent que très peu, la socialisation organisationnelle reste dans son ensemble a-théorique. Une des questions centrales consiste donc à rechercher un cadre conceptuel et théorique qui nous permette d'offrir une vision globale de la socialisation organisationnelle.

L'approche en termes de conflits de rôles (Perrot, 2000) comme point de départ

C'est le sens de nos précédents travaux (Perrot, 2000), qui proposent une grille de lecture transversale de la socialisation organisationnelle à travers la théorie des rôles. Plus précisément, le concept de rôle apparaît de manière explicite ou latente dans tous

les domaines de recherche sur la socialisation organisationnelle, et constitue ainsi un cadre conceptuel sous-jacent portant la promesse d'unification conceptuelle. Ainsi, les conflits de rôles apparaissent comme des déterminants clés de la réussite ou de l'échec de l'entrée dans l'entreprise de jeunes diplômés, avec notamment un pourcentage de variance expliquée de 39,9 % pour la satisfaction au travail. Dépassant les définitions et mesures classiques des conflits de rôles, en contradiction avec leurs fondements théoriques (Bouchard, Foucher, 1995 ; Perrot, 2000), une définition plus large des conflits de rôles est proposée, et cinq formes de conflits de rôles empiriquement observées (Perrot, 2000): le conflit « individu / rôle », le conflit « individu / climat », le conflit « individu / ensemble de rôle », la surcharge de rôle, et le conflit d'accès à l'information.

Les conflits « individu / rôle », « individu / ensemble de rôle » et « individu / climat » se révèlent les déterminants clés des indicateurs retenus pour évaluer la réussite ou l'échec du processus de socialisation organisationnelle. En d'autres termes, la socialisation organisationnelle serait un processus continu de résolution des tensions de rôles. A la lumière de la perspective identitaire évoquée, et en conservant notre approche en termes de conflits de rôles, nous proposons ci-après une piste pour une nouvelle conceptualisation de la socialisation organisationnelle. Cette nouvelle conceptualisation pose les bases d'une tentative de synthèse intégratrice, entre nos travaux antérieurs (Perrot, 2000) et l'approche identitaire.

Rôle et concept de soi: vers une définition intégratrice des conflits de rôles

La première étape de cette synthèse intégratrice passe par la redéfinition du concept de conflits de rôles. Ce dernier nous semble en effet pouvoir se définir comme un « inconfort psychologique », qui résulte d'une comparaison entre le concept de soi et le rôle organisationnel perçu. Cette définition repose à la fois sur une notion identitaire (le concept de soi) et une notion de rôle. Les termes d' « inconfort psychologique » sont empruntés aux travaux d'Arnold et Nicholson (1991), qui en évoquent l'importance et la fréquence pendant l'entrée d'une nouvelle recrue dans l'organisation. Pour parfaire cette définition, précisons les doubles composantes des concepts utilisés : suivant les travaux de Stradling, Crowe et Tuohy (1993), le concept de soi repose sur une composante liée à l'identité personnelle idiosyncrasique (attributs, traits, intérêts, compétences, etc.) et une composante liée à l'identité sociale (qui découle d'une comparaison de soi aux autres). De même, le concept de rôle repose sur une composante liée à l'activité, et sur une composante liée aux relations inter personnelles (Biddle, 1979). Par ailleurs, s'agissant de rôles organisationnels, le contexte organisationnel du rôle doit également être pris en compte.

Ainsi, l'individu en situation de socialisation organisationnelle peut ressentir trois principaux types d' « inconforts psychologiques » que nous qualifierons de conflits de rôles : le conflit « individu / rôle » (qui s'exprime souvent chez les jeunes diplômés par une sous-utilisation des compétences perçues), le conflit « individu / ensemble de rôle » (qui traduit les difficultés relationnelles avec des personnes de son entourage professionnel), et le conflit « individu / climat » (qui renvoie au contexte organisationnel dans lequel s'exerce le rôle, en termes de culture, de valeurs, de mode relationnel...). Cette nouvelle définition recoupe très clairement la typologie validée empiriquement de Perrot (2000).

Les conflits de rôles ne résultent donc pas uniquement d'une inadéquation entre des caractéristiques individuelles et organisationnelles « objectives », mais se fonde sur la perception d'une inadéquation entre l'individu (avec son identité personnelle et sociale) et son rôle organisationnel (avec ses activités, ses relations, et son contexte organisationnel). Cependant, la notion d'inadéquation perçue ne doit pas être confondue avec la notion de conflits de rôles : l'inadéquation perçue en est l'origine, et le conflit de rôle une conséquence potentielle. Notons également que la prise en compte des inadéquations perçues est en relative rupture avec les recherches sur le « fit » entre l'individu et son travail (« *person / job fit* ») ou encore entre l'individu et l'organisation (« *person / organisation fit* »), qui se concentrent principalement sur la comparaison des caractéristiques « objectives » de l'individu, de son travail, et / ou de son organisation. Il s'agit au contraire ici de prendre en considération les processus par lesquels l'individu va construire son mode d'appartenance à l'organisation, en interaction permanente avec son environnement organisationnel.

Plusieurs nouvelles pistes de recherche s'ouvrent et semblent très prometteuses pour mieux comprendre le phénomène de socialisation organisationnelle. Sans prétendre à l'exhaustivité, les questions suivantes nous semblent particulièrement importantes, et feront l'objet de recherches futures : quelle relecture des grands axes de recherche sur la socialisation organisationnelle peut être faite selon notre approche de résolution des conflits de rôles ? Quelle(s) mesure(s) du niveau de socialisation développer, qui rende compte de cette approche ? Pour chaque catégorie générique, quelles sont les formes précises de conflits de rôles et les processus de résolution associés ? Une approche méthodologique longitudinale serait à cet effet particulièrement utile. Comment les formes de conflits de rôles et les processus de résolution associés varient-ils en fonction des différents contextes ?

Enfin, une question particulièrement importante émerge : y a-t-il unicité ou multiplicité des processus de socialisation ? Nos conclusions nous incitent clairement à envisager l'hypothèse d'une multiplicité des processus de socialisation, et d'une contingence. Ainsi, notre typologie des conflits de rôles génériques, constitue une grille de contingence potentielle permettant d'expliquer quel(s) processus est (sont) déclenché(s) pour résoudre les conflits de rôles. La socialisation peut alors être définie comme un ensemble de processus contingents, visant à la résolution des conflits de rôles vécus.

Complémentaire à cette vision identitaire et cognitive, essentiellement basée sur des processus individuels, la partie suivante propose un cadre théorique intégrant l'environnement de l'individu socialisé et notamment les interactions vécues avec les autres membres de l'organisation.

8.2. Une perspective interactionniste de la socialisation organisationnelle

Sonia BOUSSAGUET et Géraldine VALERO-MANTIONE

Dans cette seconde partie du chapitre VIII, nous souhaitons faire état des recherches sur la socialisation organisationnelle dans le cadre d'une perspective interactionniste ; aussi, considérerons-nous, dans cette partie, la réalisation du processus de la socialisation organisationnelle dans une interaction entre le nouvel entrant et l'organisation, à travers laquelle chacun se construit l'un sur l'autre mutuellement. Tout d'abord, nous reviendrons sur l'origine de cette approche en présentant les principes fondamentaux de l'interactionnisme symbolique, afin de mieux comprendre la socialisation organisationnelle sous cet angle. Ensuite, nous nous focaliserons sur les principaux acteurs de tout processus de socialisation : les agents socialisateurs. Enfin, nous mettrons en évidence les différentes limites de cette perspective, en proposant de nouvelles voies de recherche.

8.2.1. L'origine de la perspective interactionniste de la socialisation organisationnelle : l'interactionnisme symbolique

La littérature reconnaît Mead (1934) comme le fondateur de l'interactionnisme symbolique. Dans ce courant de pensée – qui s'oppose au « paradigme normatif » – l'explication du comportement humain est directement liée aux significations que les personnes donnent aux choses et à leurs actions ; l'interactionnisme symbolique se présente alors comme un processus mutuel de définitions et d'interprétations (c'est pourquoi ce courant est dit « symbolique »). Ainsi, trois grands principes s'imposent dans la thèse de l'interactionnisme symbolique (Blumer, 1969)¹² :

- Les humains agissent à l'égard des choses en fonction du sens que les choses ont pour eux ;
- Ce sens est dérivé ou provient des interactions de chacun avec autrui ;
- C'est dans ce processus d'interprétation mis en œuvre par chacun dans le traitement des objets rencontrés que ce sens est manipulé et modifié.

La notion d'interaction est indéniable et fondamentale dans la vision interactionniste ; elle suppose, d'après Fischer (1997) une mise en présence concrète de deux personnes qui vont développer entre elles une succession d'échanges afin de « transformer la réalité » (De Quieroz et Ziotkowski, 1997), ou plutôt la « construire » (Berger et Luckmann, 1967). Cependant, De Quieroz et Ziotkowski (1997) précisent que l'originalité de l'interactionnisme réside essentiellement « dans le rôle central et fondateur de l'ordre social qui lui est accordé » ; il s'agit d'un ordre interactionnel indéterminé, en perpétuel changement, produit par des actions collectives au travers d'interactions symboliques, c'est-à-dire « mettant en jeu des interprétations dans un procès de communication ».

Ainsi, les auteurs terminent en désignant l'interaction comme une « construction continue des acteurs », « un processus actif et créatif », représentant une version équilibrée des relations entre l'individu et la société sans la suprématie d'une des parties sur l'autre. Ce qui met en évidence et souligne la notion d'influence mutuelle qui reconnaît qu'un individu n'est pas seulement passif vis-à-vis de la société dans laquelle il vit, mais qu'il en est bien un véritable acteur avec son propre mode de pensée. C'est dans le cadre de cette conception du rapport individu / société que va alors apparaître une définition interactionniste de la socialisation organisationnelle.

¹² Cité par De Quieroz J-M. et Ziotkowski M. (1997)

8.2.2. Pour une définition interactionniste de la socialisation organisationnelle

Louis (1980) est l'une des premières à défendre une perspective interactionniste de la socialisation en affirmant que les contacts humains ne devraient pas être limités en phase d'intégration ; selon elle, l'adaptation du nouveau membre serait en effet facilitée dès lors qu'il se trouve en contact avec les membres déjà en place dans l'organisation. Ainsi, dans cette perspective, la socialisation organisationnelle va se définir à travers différents éléments essentiels ; à savoir inévitablement l'interaction, mais également le changement, la notion de construction sociale et l'influence mutuelle.

Les enjeux d'une approche interactionniste de la socialisation organisationnelle : Un processus de changement individuel et organisationnel

Dans l'ensemble des recherches sur la socialisation, il est totalement acquis le fait que le nouvel entrant dans une organisation doit s'adapter à son nouveau contexte et donc souvent entrer dans un processus de « changement ». Or, est-ce obligatoirement au nouveau de changer pour s'intégrer, ou bien est-ce à l'organisation de se transformer pour intégrer celui-ci ? D'après Shaw¹³, « l'homme raisonnable s'adapte au monde ; l'homme non raisonnable persiste à essayer d'adapter le monde à lui. Donc, tout progrès dépend de l'homme non raisonnable ». Ainsi, comme le souligne Nicholson (1984), si un individu gère sa prise de rôle comme une totale absorption, c'est-à-dire que la personne modifie son schéma de référence, de valeurs ou d'autres attributs relatifs à l'identité, on peut dire qu'il s'agit d'un *développement personnel*. En revanche, si l'individu est proactif, au sens de tenter de changer les exigences du rôle afin de mieux satisfaire ses besoins, ses habiletés et son identité, on peut parler de *développement de rôle*, ce qui est implicitement une forme de *développement de l'organisation*. Aussi, est-il important d'admettre que la socialisation d'un nouveau membre (notamment lorsqu'il s'agit d'un membre de l'encadrement ou de direction) dans une organisation est source, non seulement, de changement individuel mais également, de changement organisationnel.

Plus précisément, l'organisation se développe grâce aux compétences nouvelles apportées par l'individu, non seulement par l'acquisition de celles-ci, mais surtout par leur intégration dans l'organisation pré-existante. C'est pourquoi, en plus de l'apport des compétences, l'innovation et la créativité du nouveau dans son rôle à tenir sont des comportements actuellement valorisés et recherchés par les entreprises qui y voient un gage de dynamisme¹⁴. De tels comportements permettent en effet, au nouveau de s'affirmer dans son rôle en remettant en cause le statu-quo organisationnel.

Dans cette approche, les composantes organisationnelles sont en interaction, si une relation est modifiée, les autres le sont aussi. Ainsi, il est clair que l'arrivée d'un nouvel individu va véritablement transformer l'organisation dans sa « forme » ; c'est-à-dire dans sa composition (un nouveau membre), mais également dans la structure des relations établies entre ses éléments (ses autres membres). Les hommes vont alors

¹³ Cité par Nicholson (1984)

¹⁴ Précisons que ce type de comportement proactif et d'initiatives personnelles n'est réellement apprécié dès lors que le nouveau membre agit, dans un premier temps, dans le cadre et le respect des valeurs de l'organisation ; ce n'est que plus tard qu'il pourra les faire évoluer, au risque d'être confronté à de fortes résistances au changement...

développer de nouveaux rapports sociaux, de nouvelles formes de contrôle social (Crozier et Friedberg, 1977) ; et les jeux qui commandent ces rapports sociaux et qui fondent la trame des institutions vont à leur tour être transformés.

Apparaissent alors de nouveaux besoins : des besoins de « re-socialisation ». Les chercheurs reconnaissent que la socialisation organisationnelle a lieu tout au long de la carrière avec une intensité plus ou moins forte et qu'elle ne concerne pas uniquement les nouvelles recrues - même si c'est pour elles que le processus est le plus intense – et donc qu'un besoin de socialisation apparaît lorsque l'individu conserve le même rôle mais qu'un changement important a lieu dans l'organisation tel que l'arrivée d'un nouveau dirigeant ou une modification de la mission de l'entreprise (Van Maanen et Schein, 1979). Autrement dit, un processus de socialisation dure bien plus longtemps que le temps de la phase d'intégration dans une organisation ; dans la mesure où - à chaque changement organisationnel - et d'un point de vue individuel, l'état de socialisation peut être remis en cause et le processus peut être « réactivé ».

La socialisation organisationnelle, un processus interactif de construction et d'influence mutuelle

De la socialisation organisationnelle d'un individu à la construction de l'organisation, une dynamique interactive.

Comme nous venons de le montrer, dans un cadre interactionniste, l'organisation ne s'impose pas comme un ensemble prédéfini fixé et figé de structures relationnelles entre les individus ; mais plutôt comme un processus d'actions, d'interprétations et donc de construction. C'est dans l'action que se construit, non pas *la* réalité, mais *une* réalité sociale reconnue par les membres actifs ; ce qui signifie que la réalité organisationnelle n'existe pas en elle-même, mais existe pour ses membres et par rapport à eux par le biais d'interactions diverses et multiples. De plus, cette réalité n'est pas seulement construite, mais elle est constamment *re-construite* en fonction des événements qui se produisent à travers le temps ou des personnes qui sont concernées par celle-ci.

L'interaction, au cœur du processus de socialisation organisationnelle.

Reichers (1987) confirme dans ses réflexions le poids fondamental des interactions entre le nouveau et les anciens membres dans le processus de socialisation. Selon lui, les interactions accélèrent le processus en permettant aux nouveaux entrants de comprendre rapidement la réalité organisationnelle et de se définir une identité sociale ; la socialisation est d'autant plus rapide que les interactions sont fréquentes et que les membres (nouveaux et anciens) pro-agissent les uns sur les autres, en recherchant et provoquant ces interactions. Reichers insiste donc sur la notion de « pro-action » qui se définit par tout comportement concernant la recherche active d'opportunités d'interactions (Mitchell, 1980)¹⁵ ; tels que le fait de poser des questions, d'être arrêté par des personnes d'autres bureaux pour discuter, de demander un feedback ou encore de déjeuner ensemble. Par ailleurs, il y aurait même des combinaisons entre les personnes et les situations, en fonction de leurs caractéristiques réciproques, susceptibles de favoriser et d'accélérer le processus de socialisation plus que d'autres.

¹⁵ Cité par Reichers (1987)

La socialisation organisationnelle, un processus d'influence mutuelle.

Pour nombre de chercheurs (Feldman, 1976 ; Toffler, 1981 ; Nicholson, 1984 ; Reichers, 1987) la socialisation organisationnelle est effectivement un processus interactif, réciproque entre l'organisation et le nouveau membre. Ils parlent alors « *two-way influence process* » ; c'est-à-dire, « l'influence mutuelle »¹⁶ qui est définie comme « l'influence des attitudes et comportements du nouveau membre sur les attitudes et les comportements des agents socialisateurs » (Feldman, 1976). Plus précisément, ce dernier auteur se pose clairement la question de savoir « qui socialise qui ? » (« *Who's socializing whom ?* »). Ce qui laisse effectivement penser que lors de son entrée dans une organisation, le nouveau membre n'est pas le seul à entrer dans un processus de socialisation, accompagné d'agents socialisateurs ; mais il se retrouve également dans un rôle d'agent socialisateur vis-à-vis des personnes déjà en poste qui, à son contact, entrent à leur tour dans un processus de socialisation. Cependant, Feldman - ainsi que les autres chercheurs - n'expriment pas explicitement cette idée et les études sur l'influence mutuelle se font rares et de nature uniquement théorique. Malgré tout, nous retenons cette notion pour définir la socialisation organisationnelle, dans la mesure où elle apparaît - même de manière implicite - dans nos précédents propos.

Autrement dit, nous pouvons conclure que la socialisation organisationnelle s'impose bien désormais comme un processus interactif de construction et d'influence mutuelle, qui se déroule à travers les interactions entre le nouveau et les anciens membres d'une organisation. L'intérêt de cette approche est par conséquent de reconnaître que la socialisation organisationnelle n'est pas un simple processus unilatéral de transmission de valeurs et de connaissances ; mais bien un processus plus complexe qui se veut être réciproque, et dans lequel les agents socialisateurs jouent un rôle essentiel puisqu'ils sont les principaux acteurs de ces interactions.

8.2.3. Les agents socialisateurs : Acteurs de l'interaction

Dans la littérature, toute personne susceptible d'exercer une influence sur le processus de socialisation organisationnelle d'un nouveau membre est appelée « agent socialisateur » ou « agent de socialisation ».

Mais, qui sont ces agents socialisateurs ? quel est leur rôle dans le processus de socialisation ? quel impact ce rôle peut-il produire ?... autant de questions essentielles à la vue du rôle central de ces agents qui se trouvent au cœur même des interactions ; et questions auxquelles nous souhaitons répondre à partir de quelques recherches dans le domaine.

L'identification des agents socialisateurs

De manière générale, un agent socialisateur est un individu qui agit en vue de la socialisation ; dans un contexte organisationnel, il s'agit de l'ensemble des personnes en contact avec le nouveau membre, et qui, par ce contact, peuvent devenir des agents socialisateurs effectifs ou potentiels. Ces personnes peuvent se trouver dans et/ou hors des frontières de l'organisation considérée.

¹⁶ Traduction personnelle

Ainsi, certains individus hors de l'entreprise (« *outsiders* ») peuvent avoir un impact sur le processus de socialisation des nouveaux entrants : c'est le cas de la famille, des amis, des clients, des fournisseurs ou de tout autre partenaire extérieur... (Jablin, 1987 ; Louis, 1990 ; Settoon et Adkins, 1997). Or peu de recherches ont approfondi cette question, qui mérite pourtant qu'on s'y intéresse. La plupart des études se situe donc au niveau des interactions entre le nouveau membre et les personnes déjà en place dans l'organisation (« *insiders* »). On peut alors relever à travers la littérature plusieurs types d'agents socialisateurs et, les principaux sont les suivants (Perrot, 2001) :

- *Le supérieur hiérarchique* : c'est une personne clé qui souvent assure personnellement l'intégration du nouveau dans l'entreprise dans la mesure où c'est elle qui se charge de la définition de sa fonction et de l'évaluation de ses performances (« *feedback* ») ;
- *Les collègues* : il s'agit des personnes se situant au même niveau hiérarchique que le nouveau, ayant un rôle similaire, donc bien placées pour répondre aux interrogations du nouvel entrant et ainsi faciliter son adaptation au sein de l'organisation ;
- *L'éventuel parrain ou tuteur*¹⁷ : il s'agit d'une personne à qui l'entreprise confie le nouveau afin de l'initier et de le guider lors de son arrivée dans l'organisation. Cette personne est choisie en fonction de ses relations directes de travail avec le nouveau venu. Cette pratique d'intégration n'est que rarement utilisée dans les entreprises alors qu'elle permet à celles-ci de ne pas perdre le savoir-faire et les connaissances organisationnels (Van Maanen et Schein, 1979) ;
- *Le(s) subordonné(s)* : intervenant de façon marginale, ils peuvent pourtant être d'une aide précieuse pour les nouveaux entrants ;
- *Les autres membres de l'entreprise* : ce sont les personnes avec qui le nouveau n'a pas de relations professionnelles directes.

Les collègues et les supérieurs hiérarchiques sont les « *insiders* » les plus fréquemment cités dans la littérature (e.g Fisher, 1986), car jugés les plus utiles (Louis, Posner et Powell, 1983), donc largement sollicités pour prendre en charge la socialisation des nouveaux.

Rôle des agents socialisateurs dans le processus de socialisation

En général, les agents socialisateurs (« *insiders* ») sont responsables de la socialisation des nouvelles recrues, donc de leur intégration dans l'entreprise. Les contacts qu'ils vont établir avec les nouveaux membres de l'entreprise ont pour fonction majeure de communiquer des informations nécessaires à leur orientation et leur adaptation (Jones, 1983) ; mais le plus important reste les relations vécues au quotidien.

Les agents socialisateurs jouent un rôle particulièrement important dans le processus d'interprétation et de construction de sens de la nouvelle recrue (Louis, 1980) car celle-ci n'a pas un passé suffisant pour expliquer la situation qu'elle est en train de vivre. En effet, l'individu se base avant tout sur ses expériences antérieures, sur des schémas « anciens » pour créer du sens ; ce qui peut conduire à des interprétations parfois erronées, voire inappropriées. Aussi, les personnes côtoyant le nouvel entrant

¹⁷ Nous entendons plus précisément par « parrain », la personne qui accorde au nouveau un soutien plutôt culturel et organisationnel, alors que le « tuteur » accordera un soutien plus technique. Ces personnes sont le plus souvent l'ancien titulaire du poste ou un membre faisant preuve d'une ancienneté significative.

constituent-elles, d'après l'auteur, de « riches sources d'assistance dans le diagnostic et l'interprétation de la myriade de surprises intervenant dans cette période de transition »¹⁸. Ces sources permettent ainsi au nouveau membre de mieux saisir la réalité organisationnelle dans laquelle il s'insère. De plus, Louis (1980) explique qu'il est utile que certains membres bien intégrés servent de guides informationnels. C'est en effet auprès d'eux que le nouvel entrant va trouver l'information dont il a besoin ; c'est-à-dire nécessaire aussi bien à la réalisation du nouveau rôle qui lui est assigné qu'à la connaissance de son nouvel environnement de travail. De cette manière, il peut bénéficier des conseils et des instructions sur le travail qui lui seront alors fournis, et mettre à profit l'expérience de ces « *insiders* » (Louis, Posner et Powell, 1983).

Cependant, il arrive qu'il soit reproché aux personnes chargées de la socialisation des nouveaux entrants de ne pas être forcément disponibles (Louis, Posner et Powell, 1983), ni même motivées pour transmettre les informations. D'après Feldman (1981), les nouvelles recrues ne reçoivent pas les informations nécessaires à l'exercice de leurs tâches tant qu'ils n'ont pas instauré un rapport de confiance et amical avec les autres membres. Certaines personnes de l'entreprise attendent également de la part des nouvelles recrues qu'elles offrent des preuves de leur implication (Jablin, 1984).

Aussi, au delà du simple échange d'informations, apparaît-il utile de développer des relations approfondies avec les membres de l'organisation de façon à ce que le nouveau se constitue un réseau social dans l'entreprise (Nelson et Quick, 1991). De telles relations paraissent toutefois facilitées quand les individus n'entretiennent pas de rapports hiérarchiques ; ainsi, le nouveau entre plus facilement en contact avec des personnes « semblables », c'est-à-dire avec ses collègues en instaurant des relations privilégiées (soutien émotionnel, confirmation, feed-back personnel, amitié), ou collégiales (aide à la détermination d'une stratégie de carrière, feed-back sur le travail, amitié) (Kram et Isabella, 1985). D'après les auteurs, ce type de relation contribue à créer un support mutuel et une meilleure collaboration entre le nouveau et les membres de l'organisation.

De cette manière, ces derniers peuvent lui apporter ce que House (1981) appelle un « support social » qu'il définit comme « *la transaction interpersonnelle qui renferme un soutien émotionnel (sentiment, émotion), évaluatif (jugement, appréciation), informationnel (donnés, faits) et instrumental (biens et services)*¹⁹ ». Pour délimiter le contexte à l'organisation, nous préférons parler de « soutien organisationnel » (Mantione, 2001). Ainsi, d'une manière générale, nous entendons par « soutien organisationnel », une quelconque aide de la part de l'organisation lors du processus d'intégration, c'est-à-dire les relations interpersonnelles (Ostroff et Kozlowski, 1992). L'intérêt étant d'avoir quelqu'un vers qui se retourner dès que le besoin s'en fait sentir. Cela permet au nouveau de se sentir soutenu et considéré par l'entreprise. Les relations interpersonnelles se révèlent donc essentielles pour le nouvel entrant (Reichers, 1987). En effet, les chercheurs indiquent qu'au contact d'autres membres de l'organisation, l'individu devient efficace et développe un sentiment de satisfaction, d'implication et de volonté de rester dans l'entreprise (Ostroff et Koslowski, 1992).

¹⁸ Traduction personnelle

¹⁹ Traduction personnelle.

Pourtant, les recherches en psychologie du travail montrent que les relations interpersonnelles peuvent jouer comme des « stressseurs » potentiels (Almudever et Leblanc, 2001). Ces auteurs expliquent que c'est le cas notamment « lorsque ces relations sont marquées par l'incertitude et l'absence de feed-back, lorsqu'elles sont le support d'évaluations négatives, de pressions trop fortes à se conformer ». Par ailleurs, à la suite des travaux de House (1981), des recherches attirent l'attention sur les effets potentiellement négatifs du soutien : elles avancent que « *recevoir trop de soutien (se voir imposer ?) peut nuire à l'estime de soi, aux sentiments de contrôle interne et d'autonomie* » (Almudever et Leblanc, 2001) ; d'où l'intérêt grandissant des chercheurs dans ce domaine pour des thématiques liées au stress professionnel, à la souffrance au travail, voire plus récemment au harcèlement moral.

Les études tendent à soutenir le fait que le rôle des agents socialisateurs est particulièrement efficace et déterminant dans la socialisation d'un nouveau membre. D'un autre côté, ce rôle ne semble pas avoir des effets uniquement dirigés vers les nouveaux entrants, mais également vers les agents socialisateurs eux-mêmes dans la mesure où ils agissent dans le cadre d'interactions impliquant des échanges et une influence mutuelle, comme nous l'avons expliqué précédemment.

Impacts des pratiques de socialisation sur les agents socialisateurs

La plupart des études ont pu démontrer l'impact des pratiques de socialisation sur les attitudes et comportements des nouveaux membres ; en revanche, peu de travaux ont examiné l'impact de ces mêmes pratiques sur les attitudes et comportements des « agents socialisateurs ». Seuls quelques travaux s'accordent à dire que les personnes chargées de la socialisation des nouveaux entrants peuvent considérer cette nouvelle activité comme stimulante ; mais qu'elle peut aussi créer chez eux une insatisfaction au travail, une augmentation du stress et une productivité inférieure (e.g, Feldman, 1994). En d'autres termes, socialiser un nouvel individu produirait des résultats positifs, mais pourrait aussi avoir des conséquences négatives que ce soit au niveau des attitudes et des comportements des « agents socialisateurs » (au niveau individuel), ou au niveau de la productivité et la cohésion du groupe de travail, et plus largement de l'organisation.

Ainsi, le fait d'être responsable de la socialisation de nouveaux membres générerait chez les agents socialisateurs des attitudes plus positives à l'égard de leur propre travail (e.g., Feldman), d'autant que devenir « tuteur » de jeunes recrues fait ressentir aux « anciens » que ce sont eux qui détiennent le pouvoir (Levinson, 1978)²⁰. Ce peut être en effet pour les agents l'occasion de saisir cette opportunité pour repenser leur propre travail (Nicholson, 1984 ; Hackman et Oldman, 1980). En effet, lorsqu'ils doivent expliquer une situation aux nouvelles recrues, ils sont forcés de construire, voire de reconstruire leurs propres schémas interprétatifs concernant leur environnement (Sutton et Louis, 1987). Autrement dit, ils doivent avoir une recherche de feedback plus directe sur leur environnement de travail de telle sorte qu'ils puissent répondre aux questions posées par les nouveaux à propos de certaines procédures de travail, des événements historiques ou des rumeurs concernant l'organisation...(Ashford et Cumming, 1983). De cette manière, les agents consolideraient leur propre compréhension de l'organisation. De plus, en étant ouverts aux idées et suggestions des

²⁰ Cité par Feldman (1994)

nouveaux entrants (Schein, 1968 ; Van Maanen, 1976), ils pourraient apprendre de nouvelles méthodes ou manières d'appréhender certains problèmes que leur montreraient les nouveaux entrants par rapport à leurs expériences antérieures, acquises dans d'autres organisations (Sutton et Louis, 1987). Ainsi, les agents socialisateurs réactualiseraient leurs connaissances à propos de l'entreprise, mais aussi à propos de la profession en général puisqu'ils vont acquérir des informations sur leurs concurrents, et plus largement sur l'environnement externe de leur entreprise.

Toutefois, il semblerait que prendre en charge la socialisation des nouveaux ne soit pas perçue pour certains agents comme une activité stimulante. En effet, cette activité jugée alors comme astreignante, exigerait du temps et de l'énergie, tout particulièrement lorsque l'entreprise procède à des recrutements fréquents ou collectifs dans la mesure où il semble difficile de capturer l'enthousiasme et l'engagement des agents socialisateurs à plusieurs reprises. Elle représenterait pour eux une tâche supplémentaire qu'ils doivent toutefois remplir, parfois au détriment de leur propre travail ; par exemple, le fait d'être sollicités par les nouveaux pour répondre à leur besoin d'informations peut les déranger dans leurs activités de travail quotidien (Miller et Jablin, 1991 ; Ashford et Cumming, 1983). Cette surcharge de rôle peut alors créer chez eux une insatisfaction au travail, une augmentation du stress, et finalement conduire à une baisse de performance. Par ailleurs, participer à la socialisation des nouveaux recrutés pourrait également accroître leur sentiment d'iniquité. Ils peuvent, en effet, percevoir cette iniquité, notamment en termes de niveau de rémunération par rapport à celui des nouveaux embauchés (Sutton et Louis, 1987).

En définitive, les recherches concernant les agents socialisateurs montrent que ces personnes constituent incontestablement des ressources importantes pour le nouvel entrant ; et de ce fait, reconnaissent que les interactions entre le nouveau et les anciens membres représentent le premier moyen à travers lequel la socialisation a lieu dans une organisation. Malgré leur réel intérêt, les travaux restent pourtant encore très rares et sont, par ailleurs, empreints de certaines limites. Plus largement, c'est l'approche interactionniste de la socialisation qui semble aujourd'hui limitée et ne plus évoluer malgré une réelle reconnaissance.

8.2.4. Des limites de l'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle à de nouvelles voies de recherche

La perspective interactionniste de la socialisation nous paraît très attrayante. Cependant, elle semble confrontée à d'importantes limites qui l'empêchent d'évoluer et de s'affirmer. C'est pourquoi, après avoir expliqué ces limites, nous proposons de nouvelles voies de recherche afin de les dépasser. En effet, si l'on souhaite considérer le processus de socialisation organisationnelle tel que nous l'avons défini dans une perspective interactionniste, c'est-à-dire à la fois comme un processus de construction interactif et d'influence mutuelle :

- D'une part, nous devons concevoir le processus de socialisation comme un processus interactif. Or, les recherches sur le sujet sont menées soit en direction de l'organisation, soit en direction de l'individu ; mais jamais de manière simultanée, ce qui limite la portée du caractère interactionnel que l'on souhaite attribuer au processus de socialisation.

- De plus, nous devons considérer la nouvelle recrue comme un véritable acteur dans son processus de socialisation. Cependant, les recherches dans ce sens ne mettent que partiellement cette idée en avant dans la mesure où l'individu apparaît comme un « collecteur » d'informations pour comprendre la réalité sociale, mais non comme un « constructeur » de cette réalité sociale.
- D'autre part, nous devons appréhender le processus de socialisation comme un processus d'influence mutuelle ; or dans la littérature, seuls les agents socialisateurs (*insiders*) semblent avoir une influence dans le processus. Quelle est donc la portée de l'influence du nouvel entrant et quel en est son statut ?

La théorie des représentations sociales : Un cadre d'analyse pertinent ?

Alors même que les chercheurs reconnaissent la pertinence et l'utilité de considérer à la fois le rôle de l'organisation et celui de l'individu entrant dans un même schéma de compréhension du processus de socialisation ; aucun modèle à l'heure actuelle ne semble rendre compte, d'une manière non équivoque, de cette interaction.

L'avancée en termes de pro-action est indéniable ; il est tout à fait pertinent de considérer l'individu comme un véritable acteur de sa socialisation. Cependant, cette approche de l'entrée organisationnelle se fait en termes d'incertitude²¹, ce qui ne nous paraît pas – à partir d'un certain point – adapté à la problématique de la socialisation telle que nous l'avons définie, c'est-à-dire en termes de construction sociale. Autrement dit, s'il est pertinent de parler d'un manque d'information lors de la période d'entrée organisationnelle, comme le font les recherches sur l'individu proactif ; cela le devient moins dès lors que l'on considère plus avant le but du processus de socialisation. En effet, tel que nous l'envisageons, le processus de socialisation est un processus de construction qui implique l'individu dans la construction sociale de la réalité ; c'est-à-dire qu'il participe véritablement à la construction d'un nouveau système organisationnel (d'un nouvel ordre social).

Or, le fait de n'impliquer et de ne reconnaître la seule action de l'individu dans la recherche d'informations signifie qu'il existe déjà une situation ordonnée et clairement définie dont l'individu doit prendre connaissance. Ainsi, la simple recherche d'informations ne fait pas de l'individu un acteur pour autant dans la construction du système organisationnel. En revanche, suivant Weick (1979), il pourrait être plus pertinent de parler de l'entrée organisationnelle en termes d'« équivocité » plutôt que d'incertitude dans la mesure où c'est ce qui va déclencher le « *sensemaking* » ou « l'organisant ». L'équivocité est ici définie par l'auteur (1995) par le fait de favoriser un trop grand nombre d'interprétations à partir d'une même situation. Ainsi, considérer l'entrée organisationnelle en termes d'équivocité, c'est véritablement considérer la nouvelle recrue comme un acteur ; en effet, « considérer une situation comme équivoque c'est s'affirmer comme acteur, se reconnaître capable de créer pour partie sa réalité » (Koenig, 1996). De cette manière, nous pouvons rester fidèle à notre vision interactionniste de la socialisation.

Par ailleurs, le courant de recherche de l'individu proactif se veut témoin d'un modèle de socialisation interactif, comme pouvait le suggérer Reichers (1987). Or, les

²¹ Dans le sens où l'entrée organisationnelle peut être définie comme une période d'incertitude. De plus, d'une manière générale, nous entendons par « incertitude » un manque d'information.

recherches qui découlent de ce courant ne s'intéressent qu'à l'individu, délaissant ainsi l'organisation. Comment parler alors d'interaction ? Cette constatation souligne une limite majeure des recherches jusqu'à lors réalisées sur le processus de socialisation organisationnelle. Aussi, semble-t-il urgent d'approfondir encore le concept de socialisation organisationnelle ou bien d'avoir recours à un cadre d'analyse capable de dépasser ces deux limites.

Quel pourrait être l'apport d'une définition de la socialisation organisationnelle sous l'angle des représentations sociales ?

L'intérêt d'une approche par les représentations sociales (Mantione, 2001) se justifie dès lors que l'on parle de processus de construction sociale, dans la mesure où elle y est présentée comme une théorie centrale. En effet, cette théorie part du postulat constructiviste selon lequel l'individu et l'objet ou la situation, ne sont pas distincts et prédéterminés, mais au contraire forment un ensemble et se construisent mutuellement. Par ailleurs, même si la théorie des représentations sociales fait l'objet de différentes approches disciplinaires (sciences sociales, sciences cognitives), c'est la perspective psychosociale qui nous paraît la voie la plus pertinente à exploiter ; car l'étude de l'individuel et du social dans leur interdépendance dynamique (et non seulement distincte) en fait la raison même de la psychologie sociale.

De cette manière, l'exploitation du concept de représentation sociale pourrait permettre d'étudier la socialisation à la fois d'un point de vue organisationnel et d'un point de vue individuel ; l'interaction faisant le lien entre les deux parties.

8.2.5. Le nouveau membre : Un agent socialisateur ?

Nous avons proposé de reconsidérer la socialisation organisationnelle depuis une perspective interactionniste, qui fait défaut aux approches théoriques dominantes, en prenant en compte le processus d'influence mutuelle (« *two-way influence process* ») entre l'individu et l'organisation. Ce type d'approche que nous estimons souhaitable devrait non seulement examiner comment l'individu est influencé par l'organisation mais aussi comment il influence cette dernière en retour. En d'autres termes, elle s'efforcerait de cerner par quels mécanismes l'individu s'impose dans une certaine mesure à l'organisation et par quels mécanismes celle-ci s'adapte dans une certaine mesure à l'individu. Alors que jusqu'à maintenant seul l'individu était jugé « transformé » dans le cadre du processus de socialisation organisationnelle, il faut désormais s'interroger sur la transformation de l'organisation elle-même. En effet, celle-ci est confrontée à un individu qui, s'il s'ajuste par certains côtés sous l'influence de certains agents à vocation de socialisation, tend par ailleurs à imposer de nouvelles pratiques, de nouvelles normes, valeurs, idées et de nouveaux objectifs...

Mais quelle est réellement l'influence du nouvel entrant et quel en est son statut ?

Il est admis que plus le nouveau membre entre à un niveau hiérarchique élevé dans l'organisation, plus il aura de l'influence²² sur les autres membres (Feldman,

²² D'après Fischer (1996), l'influence désigne d'une manière très large le fait que la pression d'une personne devient une prescription pour l'orientation de la conduite d'une autre personne.

1994). Prenons donc le cas de la socialisation d'un responsable d'entreprise - manager ou dirigeant - pour en montrer toute la portée.

Nous avons vu précédemment que l'arrivée d'un nouveau responsable génère, au-delà d'un besoin de socialisation « classique », des besoins de « re-socialisation ». Selon Van Maanen et Schein (1979), un besoin de re-socialisation apparaît lorsque un individu reste dans son rôle organisationnel mais qu'un changement significatif dans son environnement se produit ; autrement dit, ce sont les membres déjà en place (et donc intégrés) dans une organisation qui manifeste ce besoin. Celui-ci s'explique par le fait qu'eux aussi doivent affronter une nouvelle situation qui va impliquer des évolutions comportementales qu'ils ne sont pas spontanément prêts à intégrer. En effet, l'arrivée d'un nouveau responsable implique de se conformer à de nouvelles règles, normes et valeurs inculquées par ce dernier ; en d'autres termes à s'adapter à l'individu entrant puisque ayant été choisi pour ses compétences, pour qu'il apporte ses propres visées, ses ambitions, ses objectifs... De cette manière, celui-ci détient une légitimité pour participer à la nécessaire évolution de l'entreprise, et donc d'une certaine manière à sa transformation.

Le nouveau responsable se retrouve ainsi non seulement sujet mais aussi acteur de son propre processus de socialisation et de celui des autres membres de l'organisation. Ce qui le conduit à endosser à son tour un rôle qui au départ ne lui est pas explicitement attribué : celui d'« agent socialisateur », c'est-à-dire, si l'on reprend la définition, d'un individu capable d'influencer les attitudes et les comportements des membres de l'organisation (Feldman, 1976) ; en définitive, qui agit en vue de les (re)socialiser.

De par le statut qui lui est conféré et le pouvoir qui lui est ainsi concédé, l'individu a donc des raisons d'agir ; et c'est cela que l'interactionnisme symbolique prend en considération. Selon cette approche, il en découle que l'individu développera sa propre compréhension de l'entreprise, et à partir de là, produira les symboles de son action et de son pouvoir pour influencer les membres de l'organisation déjà en place (Fischer, 1996). Autrement dit, dès son arrivée, le nouveau responsable s'engagera à comprendre la nouvelle situation et à avoir un « impact » sur celle-ci (Gabarro, 1985 ; Hill, 1992). Nous suggérons ainsi que :

- Ce dernier va tout d'abord non seulement rechercher de l'information (« *information seeking* ») mais aussi « produire »²³ de l'information qui aura une traduction immédiatement en action ;
- Puis, doté d'une capacité réflexive et d'interprétation, il construira son univers de sens à travers une activité délibérée d'attribution (Louis, 1980), mais aussi de diffusion de sens ;
- Enfin, il établira une sorte de « contrat interpersonnel »²⁴ vis-à-vis de ses futurs subordonnés (Gabarro, 1979). Ce contrat renfermerait un ensemble d'attentes réciproques à propos de la performance, des rôles, de la confiance et de l'influence de chacune des parties concernées afin de pouvoir travailler ensemble et que chacun apprenne de manière implicite ou explicite quelque chose de l'autre.

²³ Nous pourrions parler d'« *information giving* »)

²⁴ Cette notion de contrat interpersonnel n'est pas récente puisqu'elle équivaut, d'après Gabarro (1979), à la notion de « contrat psychologique » tel que le décrit Schein, Levinson...

Appliquée à cette population d'étude – managers ou dirigeants –, nous devons admettre que l'influence du nouvel entrant est bien réelle et que son rôle en tant qu'agent socialisateur est alors effectif. Cela signifie que nous reconnaissons que la socialisation doit être appréhendée comme un véritable processus réciproque d'adaptation et de transformation entre l'organisation et l'individu. On rejoint ici d'une certaine manière le concept d'influence mutuelle (« *mutual adjustment* ») développé par Schein (1978).

Pourtant, cette idée de double processus de socialisation - de l'individu entrant mais aussi des personnes dans l'organisation - n'est pas clairement formulée dans la littérature ; les travaux ont plutôt recours à la littérature portant sur le leadership et le pouvoir pour comprendre cette influence mutuelle sans réellement chercher à identifier les mécanismes qui pourraient être mis en œuvre lors d'un tel processus. D'ailleurs, une des limites majeure réside dans le fait que le peu de travaux qui s'intéressent à cette variable (Sutton et Louis, 1987 ; Feldman, 1994) ne prennent pas en compte les réactions des membres initiés (« *insiders* ») ; les données n'étant pas directement collectées auprès des membres de l'organisation eux-mêmes.

Le regard sur la socialisation organisationnelle que nous proposons d'adopter pour guider de futures recherches est finalement le suivant : la socialisation organisationnelle doit être véritablement abordée comme un processus d'influence mutuelle, de co-construction entre ce que l'individu et l'organisation vont s'apporter respectivement. Il nous semble absolument nécessaire d'avoir à l'esprit cette perspective quand on aborde la question de la socialisation organisationnelle ; d'autant que cette théorie semble désormais se « généraliser ». En effet, celle-ci est utilisée pour étudier d'autres phénomènes que ceux auxquels elle a été jusqu'ici appliquée : il s'agit notamment de phénomènes qui nécessitent un processus de socialisation dans un contexte entrepreneurial soit de création ou de reprise d'entreprise. On parle alors de « processus de socialisation entrepreneuriale » (Starr et Fondas, 1992) ou de « processus de socialisation reprenneuriale » (Boussagnet, 2004). Ainsi, ce que nous venons de développer concernant le rôle effectif du nouveau membre en tant qu'agent socialisateur devient d'autant plus légitime, et surtout déterminant puisque la performance de l'entreprise dépend, de façon significative, des qualités managériales dont l'individu fera preuve au moment de son arrivée dans l'organisation (Berlew et Hall, 1966) ; autrement dit, de sa capacité à s'adapter à son nouveau contexte organisationnel tout en transformant celui-ci. C'est ce que certains identifient sous le terme de « dilemmes » de la prise de fonction²⁵ (Amado et Elsner, 2004)...

Les travaux initiaux, accordant une place prédominante à l'organisation, ont ainsi été prolongés par des approches théoriques resituant l'individu au cœur des processus de socialisation. Les pratiques actuelles d'intégration mises en œuvre par les entreprises sont maintenant analysées et critiquées au regard de l'ensemble des développements théoriques sur la socialisation organisationnelle.

²⁵ Rappelons que la prise de fonction est définie comme le processus d'apprentissage et de prise de décision par lequel passe un responsable jusqu'à ce qu'il maîtrise une nouvelle mission de manière suffisante approfondie pour pouvoir gérer l'organisation ainsi que ses ressources et contraintes (Gabarro, 1985).

8.3. Analyse critique des pratiques de socialisation

Brigitte CHARLES-PAUVERS et Dominique PEYRAT-GUILLARD

Les six procédures bipolaires identifiées par Van Maanen et Schein (1979) présentées dans le chapitre VII constituent un modèle majeur pour caractériser et évaluer les modes de socialisation des organisations. De nombreux résultats ont pu être produits grâce à ce modèle mais la traduction des procédures (présentées de manière très générique par Van Maanen et Schein) en pratiques concrètes de gestion reste insuffisante. Pourtant, le cadre théorique de la socialisation organisationnelle apporte une grande richesse à une analyse critique des outils de socialisation mis en œuvre dans les organisations. Cette partie fait donc le lien entre le cadre conceptuel de la socialisation organisationnelle et les pratiques observées dans les entreprises.

Jones (1986) est le premier à avoir mis en évidence les effets de ce qu'il a nommé la « stratégie institutionnelle » qui renvoie à un modèle collectif, formel, séquentiel, fixe, en série et d'investissement (cf. tableau 7.2). Pour l'auteur, cette stratégie favorise les comportements passifs de reproduction du statu quo (« *custodial role orientation* ») alors que les procédures à l'opposé du continuum (individualisées) encouragent des conduites plus innovantes (« *innovative role orientation* »). Ces résultats sont confirmés par ceux d'Allen et Meyer (1990) et d'Ashforth et Saks (1996). Les procédures institutionnalisées présentent un intérêt particulier pour les organisations car elles ont un effet positif sur l'implication organisationnelle mais un effet négatif sur l'innovation de rôle – ce qui suggère qu'il est difficile d'atteindre ces deux buts simultanément. Elles sont corrélées de façon négative à l'ambiguïté de rôle, au conflit de rôle et à l'intention de quitter (Ashforth et Saks, 1996 ; Saks et Ashforth, 1997). Elles sont également corrélées positivement à la maîtrise de la tâche et négativement à l'anxiété et au stress.

La stratégie institutionnelle correspond à différentes pratiques d'intégration rencontrées dans les organisations. Saks et Ashforth (1997) recensent les programmes d'accueil, les programmes de formation et les différents éléments de soutien. Griffin et al. (2000) citent les situations formelles en groupe, les progressions de carrière planifiées et les modèles de rôles fournis par les personnes expérimentées (les initiés). Ces pratiques interviennent aussi bien au niveau de l'organisation qu'à celui du groupe de travail. La théorie de la réduction de l'incertitude sous-tend bon nombre de recherches, les pratiques mises en œuvre visant à aider le nouvel arrivant à réduire l'incertitude relative à son rôle. Ainsi, pour Saks (1996), les programmes proposés à l'entrée dans l'organisation ont pour objet de réduire l'incertitude et l'anxiété et d'acquérir les attitudes, les comportements et les connaissances pour être membre de l'organisation. Dans tous les cas, les modèles se centrent sur l'apprentissage et l'acquisition d'information.

Au cours de ces processus, les pratiques des organisations s'articulent naturellement avec les tactiques des individus. Cela constitue un argument pour l'utilisation d'une approche de la socialisation abordant à la fois le niveau organisationnel, le niveau du groupe de travail en lien avec celui de l'individu (Ashforth et al., 1998 ; Bauer et al., 1998). La prise en compte des différents niveaux d'analyse a par exemple permis d'établir que les pratiques organisationnelles influencent la

probabilité pour un nouveau venu d'utiliser différentes tactiques et modèrent la relation entre les tactiques individuelles et les conséquences de la socialisation (Griffin et al., 2000 ; Lacaze, 2001).

Nous allons donc présenter les pratiques organisationnelles en lien avec les tactiques individuelles. Nous centrerons notre analyse sur les pratiques les plus largement utilisées par les organisations pour socialiser les nouveaux venus, les dispositifs d'intégration et de formation, d'une part, le parrainage et tutorat, d'autre part et nous examinerons en parallèle les moyens utilisés par les individus pour constituer des réseaux et acquérir des informations. Ces éléments nous amèneront à lister des limites qui constituent des pistes pour des recherches futures.

8.3.1. Les programmes d'intégration et l'aide à la constitution de réseaux

Les programmes d'intégration ont été définis par Klein et Weaver (2000) comme « *une forme de formation des employés conçue pour faire connaître aux nouveaux salariés, leur emploi, les gens avec lesquels ils vont travailler et l'organisation en général*²⁶ ». Ils sont constitués par exemple de programmes formels de formation, d'activités plus informelles menées avec les collègues et les superviseurs ou d'une combinaison des deux (Louis et al., 1983). Nous nous intéresserons en particulier aux dispositifs formels et collectifs entrant dans le cadre d'une stratégie institutionnelle et pour lesquels des résultats sont disponibles. La formation, caractérisée par un niveau de formalisation, un contenu et des méthodes pédagogiques, est considérée comme une pratique formalisée d'intégration des nouveaux salariés. Cette pratique aide les nouvelles recrues à constituer des réseaux grâce aux situations d'interactions qu'elle favorise. Le tutorat, qui est un dispositif individuel souvent cité parmi les modalités de formation, sera abordé dans le paragraphe suivant.

Les dispositifs de formation

La formation, couramment mise en œuvre sous la forme de programmes formels, joue un rôle très important dans la socialisation des nouveaux salariés (Feldman, 1989, Saks et Ashforth, 1997). Ces programmes donnent des informations sur l'organisation au sens large en complément de celles sur le poste de travail.

Quelques recherches portent sur le type de contenu des formations mais leurs résultats restent limités. A partir de l'étude d'une centaine d'entreprises parmi les plus importantes en Grande Bretagne, Anderson et al. (1996) établissent que la majorité des entreprises offre des programmes d'accueil aux nouveaux arrivants pendant les quatre premières semaines en dehors du poste de travail. Ces programmes sont organisés et dispensés par des formateurs de l'entreprise : leur contenu repose sur la santé et la sécurité, les termes et les conditions de l'emploi, l'histoire de l'entreprise et son organisation, les possibilités de formation spécifiques, les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, autrement dit sur des informations concernant aussi bien l'organisation que le poste de travail. Taormina et Law (2000) distinguent les programmes à contenu technique de ceux où l'aspect psychologique est prédominant. Leurs résultats révèlent les conséquences positives des formations à contenu technique sur la réduction du stress. Klein et Weaver (2000), utilisant un design quasi

²⁶ Traduction personnelle.

expérimental, étudient spécifiquement l'influence des programmes formels et déterminent avec soin leur contenu. Ils analysent des formations, d'une durée de trois heures, dont le contenu est centré sur les traditions, l'histoire, les structures, c'est-à-dire sur l'organisation. Les nouveaux venus, volontaires pour participer à ces programmes, sont mieux insérés dans l'organisation, connaissent mieux l'histoire ainsi que les buts et les valeurs de l'organisation, mais ne maîtrisent pas mieux le langage de l'organisation (le "jargon" propre à l'entreprise). Pour tirer des conclusions plus ambitieuses sur les effets de la formation par rapport à la socialisation des nouveaux salariés, Holton (1995), Saks et Ashforth (1997) militent pour des recherches sur l'évaluation de l'efficacité de la nature et du contenu des formations à dispenser.

Le contexte dans lequel se déroule la formation est essentiel. Les séminaires organisés en dehors de l'entreprise d'accueil semblent très peu bénéfiques à la socialisation. Ils sont de peu d'utilité pour réduire l'incertitude et l'anxiété (Saks et Ashforth, 1997). Delobbe et Vandenberghe (2001) soulignent la nécessité d'adapter la formation au public auquel elle s'adresse. Ils s'interrogent également sur le profil du formateur en émettant l'hypothèse qu'un formateur interne à l'entreprise constituera un agent de socialisation plus efficace.

Le moment auquel interviennent les formations doit être pris en compte dans l'ingénierie des programmes. Ostroff et Kozlowski (1992) ont montré que les nouveaux arrivants étaient au départ, sensibles aux informations relatives à leur tâche et à leur rôle, puis plus tard, au domaine plus large de l'organisation. Klein et Weaver (2000) suggèrent de construire le processus de socialisation sur le long terme, en particulier pour les versants valeurs et histoire de l'organisation. Cooper-Thomas et Anderson (2002) trouvent qu'un ajustement significatif intervient au bout de deux mois alors que la majorité des recherches le mesurent plus tardivement. Hsiung et Hsieh (2003) considèrent qu'on ne devrait pas mettre l'accent sur des informations relatives à l'organisation avant la fin de la première année. Au contraire, tout devrait être fait pour permettre aux nouvelles recrues « d'apprendre en faisant ».

La pédagogie a également un impact notamment sur l'utilisation des tactiques individuelles d'intégration. Ainsi, à l'instar de Saks (1994), Delobbe et Vandenberghe (2001) suggèrent que des méthodes pédagogiques actives, reposant par exemple sur des exercices de groupe, facilitent les occasions d'interactions. Waung (1995) est le seul à avoir testé cette hypothèse en montrant qu'une formation à l'autorégulation émotionnelle (entraînement au cadrage positif des situations, à la gestion du stress..) est corrélée avec une perception positive du soutien organisationnel (immédiatement après la formation, mais pas quatre semaines plus tard).

Le nombre de jours de formation proposé aux nouvelles recrues ne semble pas avoir d'effet sur le processus de socialisation. Seule la perception de l'aide apportée par les sessions importe (Premack et Wanous, 1985 ; Saks, 1996 ; Delobbe et Vandenberghe, 2001).

Si la formation semble globalement favoriser la socialisation, notons que dans certains cas, elle peut entraîner des conséquences opposées à celles recherchées. Premack et Wanous (1985) montrent que la formation peut créer des attentes par rapport au travail qui auront des conséquences négatives sur la performance si elles ne sont pas

validées. Ces résultats sont cohérents avec le point de vue de Feldman (1989) qui explique que vanter les mérites d'un séminaire risque de provoquer des désillusions par la suite. L'information transmise aux nouveaux venus doit donc être la plus réaliste possible.

Les bénéfices de la formation pour la socialisation s'expliquent par l'apport d'informations facilitant l'apprentissage du travail mais aussi par l'aide à la constitution de réseaux sociaux favorisant l'intégration sociale. En complément des programmes formels, les organisations ont tout intérêt à entretenir les phénomènes informels liés aux réseaux sociaux pour l'intégration des nouveaux salariés.

L'aide à la constitution de réseaux

Les chercheurs ont souligné l'importance dans le processus de socialisation des interactions sociales entre les nouvelles recrues et les personnes « initiées » (Reichers, 1987). Plus particulièrement, les collègues et les responsables hiérarchiques aident les nouvelles recrues dans l'acquisition d'informations (Morrison, 1993b). Néanmoins, le fonctionnement du réseau social dans le processus de socialisation pose encore beaucoup de questions. Par exemple, faut-il favoriser la diversité et l'étendue ou la proximité et la confiance des relations ? Podolny et Baron (1997) soutiennent par exemple qu'une personne tirera avantage d'un réseau composé de nombreuses personnes si elles ne sont pas elles-mêmes fortement interconnectées. Cependant, la valeur instrumentale d'un tel réseau où les relations sont peu intimes et les contacts peu fréquents pourrait varier en fonction du type d'information dont un individu a besoin. Ainsi, pour recueillir de l'information concernant l'organisation, un réseau large de contacts informationnels non reliés pourrait être idéal parce qu'un tel réseau est susceptible de fournir de l'information variée offrant une vision large et complète. En revanche, l'information nécessaire pour la maîtrise du poste et la clarté de rôle pourrait nécessiter un ensemble de contacts plus restreints mais plus denses transmettant des informations fiables et cohérentes. En complément de leur réseau d'information, les individus ont besoin d'un réseau d'amitiés qui procure du soutien et fait naître le sentiment d'appartenance et d'identité (Podolny et Baron, 1997).

Morrison (2002) étudie la façon dont les modèles de relations sociales affectent la socialisation. Elle réussit ainsi à rapprocher la littérature sur la socialisation de celle sur les réseaux pour tester des hypothèses dont la plupart se trouvent confirmées. Les réseaux informationnels des nouvelles recrues sont caractérisés par la taille²⁷, la densité²⁸, la force²⁹, l'étendue³⁰ et le statut³¹ et sont reliés à quatre domaines de socialisation (la connaissance de l'organisation, la maîtrise de la tâche, la clarté de rôle et l'intégration sociale) ainsi qu'à l'implication organisationnelle. Morrison (2002) montre que les réseaux informationnels sont de meilleurs prédicteurs des domaines de socialisation liés à l'apprentissage (connaissance de l'organisation, maîtrise de la tâche,

²⁷ Nombre de personnes citées par le répondant.

²⁸ Nombre de liens entre les membres d'un réseau (répondant exclu), par rapport au nombre total de liens possibles.

²⁹ Fréquence moyenne des contacts (réseau informationnel) ou degré moyen d'intimité de la relation (réseau d'amitié).

³⁰ Nombre de services différents représentés dans un réseau.

³¹ Niveau hiérarchique moyen des membres du réseau.

clarté de rôle) que les réseaux amicaux. Quant aux réseaux amicaux, ils sont de meilleurs prédicteurs de l'intégration sociale et de l'implication organisationnelle que les réseaux informationnels. Ces résultats suggèrent que les nouvelles recrues se socialisent non seulement en développant des interactions avec les personnes expérimentées de l'organisation mais également en développant des configurations de relations particulières avec ces personnes.

Les nouvelles recrues sont ainsi confrontées à des arbitrages lorsqu'elles tentent de construire des réseaux dont les bénéfices s'observent soit du point de vue professionnel pour la progression dans l'entreprise, soit du point de vue social pour la solidarité avec le groupe. Les organisations doivent reconnaître que les deux types de réseaux présentent un intérêt pour la socialisation des nouvelles recrues. Les programmes d'intégration doivent s'adapter aux structures de ces réseaux. Par exemple, les programmes de formation permettent aux nouvelles recrues d'établir des relations non seulement avec leurs homologues mais également avec des personnes de différents services de l'organisation. Les rassemblements de type « grandes messes » offrent des opportunités de création de réseaux informationnels et amicaux. Les programmes de parrainage ou de tutorat aident les nouvelles recrues à établir des contacts avec des personnes de statut élevé. Comme le suggère Reichers (1987) dans son examen des objets multiples et parfois conflictuels de l'implication, la diversité de contacts sociaux doit être recherchée pour éviter que la nouvelle recrue développe un attachement à son réseau immédiat de collègues au détriment de l'attachement plus général à l'organisation.

La présence d'un parrain ou d'un tuteur peut non seulement aider un individu à se constituer un réseau mais, de façon plus générale, facilite le processus de socialisation.

8.3.2. Le tutorat et l'accessibilité des informations

Le tutorat fait partie des pratiques de socialisation proposées par les entreprises. A leur arrivée, les nouvelles recrues doivent acquérir de nombreuses informations dont l'accessibilité peut être améliorée par la désignation d'un tuteur aussi appelé parrain ou *mentor*.

Le parrainage ou le tutorat

Schrodt et al. (2003) définissent le tuteur (*mentor*) comme « *celui qui aide le nouvel arrivant à développer ses compétences dans son travail, apprend à son protégé comment devenir performant sur son poste de travail et facilite sa maturité professionnelle*³² ». Delobbe et al. (2001) rappellent que le tutorat se caractérise par l'instauration d'une relation de travail intense entre un protégé et un membre plus expérimenté de l'organisation chargé de le former à sa fonction et de promouvoir son développement de carrière. Dans certaines recherches, il est fait référence au tutorat (ou à des pratiques similaires) sous une autre dénomination. La signification des termes utilisés dans la littérature ne fait pas encore l'objet d'un accord général et occasionne des imprécisions. Par exemple, Delobbe et Vandenberghe (2001) englobent dans une même catégorie de dispositifs de formation, le tutorat, le *mentoring*, le parrainage mais

³² Traduction personnelle.

aussi le *coaching* et la « guidance » individuelle. A l'avenir, il semble utile de mieux différencier le tutorat essentiellement réservé à l'apprentissage technique et le parrainage destiné à la socialisation à l'organisation. Ceci étant, Delobbe et Vandenberghe (2001) soulignent que toutes les formes de formation, y compris le tutorat, visent la plupart du temps des objectifs implicites de socialisation qui dépassent largement le strict apprentissage du poste. Concernant les caractéristiques du tuteur, s'il est couramment admis qu'il doit être ancien dans l'entreprise, la littérature ne précise pas s'il est préférable qu'il soit un supérieur ou au contraire, un membre extérieur à la ligne hiérarchique. Pour Morrison (2002), le parrain doit avoir un statut élevé dans l'entreprise.

Tutorat ou parrainage, l'ensemble des recherches conclut aux conséquences positives de ces pratiques de socialisation. Chatman (1991) montre que l'ajustement du nouvel arrivant dans son organisation est positivement corrélé avec la pratique du tutorat alors qu'il est négativement corrélé avec les séminaires formels. Ostroff et Kozlowski (1993) ainsi que Chao (1997) établissent des corrélations positives entre le tutorat, l'implication et la satisfaction des nouveaux arrivants. S'intéressant à la socialisation d'enseignants chercheurs universitaires, Schrodt et al. (2003) montrent que le *mentoring* influence la qualité des relations des nouveaux chercheurs avec leurs collègues immédiats ou même éloignés. Kammeyer-Mueller et Wanberg (2003) expliquent qu'en raison de leur proximité avec les nouveaux salariés, les supérieurs hiérarchiques sont en position de leur donner de l'information sur leur rôle et de les guider. Quand ils adoptent un comportement de *mentors*, les responsables hiérarchiques peuvent réduire significativement le turn-over de leurs nouveaux subordonnés. Ainsi, les situations interactives privilégiant les relations de qualité ont des retombées positives sur la socialisation. Le rôle proactif du nouvel arrivant va alors renforcer l'impact des pratiques de socialisation de l'entreprise. Polach (2004) recommande de mettre en place le tutorat en complément de procédures individualisées dans un cadre formel d'apprentissage.

Outre le tutorat, les organisations disposent d'autres outils pour aider les individus à acquérir les informations dont ils ont besoin pour se socialiser.

8.3.3. L'accessibilité des informations

Plusieurs tâches doivent être accomplies pour que la socialisation soit considérée comme complète. L'une d'elle consiste à apprendre, ce qui nécessite de la part des nouvelles recrues l'acquisition et l'intégration d'un grand nombre de nouvelles informations (Saks et Ashforth, 1997). Plus précisément, les chercheurs ont insisté sur l'importance pour les nouvelles recrues d'acquérir plusieurs types d'informations (Ostroff et Kozlowski, 1992, Morrison, 1993 b).³³ Les travaux empiriques montrent que les stratégies de recherche d'information sont essentiellement directes lorsque les informations recherchées sont de nature technique. En revanche, les stratégies d'observation sont les plus utilisées pour les informations sensibles correspondant aux autres types.

³³ Pour la présentation de ces types d'information, on pourra se reporter au chapitre VII.

Nous allons donc nous intéresser aux pratiques que les entreprises peuvent mettre en place pour faciliter la recherche d'information et les situations d'observation. Elles disposent aujourd'hui d'un grand nombre de supports d'information possibles à destination de leurs salariés, depuis les moyens classiques (livret d'accueil, brochure de présentation de l'entreprise, journal d'entreprise, panneaux d'affichage, notes internes...) jusqu'aux moyens interactifs développés récemment, comme l'accès intranet ou les mails. Les situations d'observation peuvent être favorisées par le regroupement dans un même bureau d'une nouvelle recrue et d'un collègue plus expérimenté, la participation à des réunions ou encore par le parrainage et les séminaires de formation collectifs évoqués précédemment.

Autant ces pratiques sont aisées à mettre en place lorsque les personnes peuvent se côtoyer physiquement, autant les marges de manœuvre sont réduites lorsque les groupes de travail sont virtuels. Ainsi, Ahuja et Galvin (2003) se sont intéressés à la socialisation des salariés ayant des buts communs, géographiquement dispersés, et qui ne communiquent que grâce aux moyens offerts par internet. Choissant l'ancienneté (moins d'un an ou plus) pour caractériser la socialisation, les auteurs s'inscrivent dans une perspective interactionniste. Ils ont analysé le contenu d'e-mails échangés sur une période de trois mois afin d'étudier la manière dont les nouveaux arrivants acquièrent l'information sociale nécessaire, ce qui constitue un réel problème dans ce contexte. Des résultats similaires à ceux des groupes non virtuels apparaissent : les anciens transmettent des informations aux nouveaux qui à leur tour adoptent des comportements proactifs de recherche. Cependant, alors que dans les groupes traditionnels une grande partie de l'information est obtenue par des méthodes d'observation (Comer, 1991), les nouveaux venus dans les groupes virtuels sont contraints d'utiliser des modes plus actifs de recherche d'information, en questionnant directement les anciens. Ils n'hésitent pas à intervenir pour acquérir mais également pour fournir des informations de nature technique. En effet, le média électronique a tendance à minorer les différences de statut. Cependant, pour obtenir des informations normatives³⁴, par nature plus sensibles que les informations techniques, les nouvelles recrues utilisent, comme dans les groupes classiques, une stratégie d'observation qui consiste dans le cas présent à prendre connaissance des échanges de courriers électroniques sans intervenir. Cette possibilité d'observation étant très limitée, les directions d'entreprises pourraient faciliter la socialisation en mettant à leur disposition des moyens complémentaires : la désignation d'un tuteur parmi les membres expérimentés ou encore une base de données avec les questions les plus fréquemment posées. Les discussions électroniques de type "chat" en ligne pourraient également être introduites.

Approche critique et voies de recherche

Il semble que trop souvent encore, on oppose, ou tout du moins, on traite séparément les pratiques de socialisation offertes par les entreprises et les comportements des nouveaux arrivants (Saks et Ashforth, 1997). Or, nous venons de montrer que les organisations et les individus interagissent dans le processus de socialisation en adoptant des procédures et des comportements proactifs. Deux axes de développement nous paraissent donc essentiels pour les recherches futures.

³⁴ L'information qualifiée de « normative » par Ahuja et Galvin (2003) correspond à deux types d'information dans la typologie de Morrison (1993b) : « normative » et « social feedback »

1) *Le rôle des organisations pour développer des comportements proactifs ou pour les réguler : des connaissances insuffisantes*

Chacune des principales pratiques organisationnelles, pour lesquelles trop peu de connaissances sont disponibles, pourrait faire l'objet d'études permettant de mieux appréhender toute la complexité du processus de socialisation, en particulier le recrutement, les programmes d'intégration et de formation, le parrainage et le tutorat. Comme le suggèrent Van Maanen et Schein (1979), il ne s'agit pas tant de dresser une liste exhaustive des pratiques que de repérer celles qui sont les plus largement répandues dans les entreprises et d'en analyser les conséquences sur le processus de socialisation. Les entreprises semblent d'ailleurs avoir pris conscience de l'importance de ces pratiques³⁵. L'adaptation des programmes d'intégration à des populations et des contextes spécifiques devrait également faire l'objet de recherches futures.

2) *La prise en compte des changements dans les organisations : l'importance du lien individu / travail*

Les bouleversements des organisations nécessitant réactivité, innovation, et adaptabilité des salariés touchent les pratiques de socialisation. Il en est ainsi des formes nouvelles de formation, très individualisées, telles que l'e-formation ou le *coaching*. La réflexion sur les pratiques de socialisation nous semble d'autant plus importante que le rapport au travail change et que les déterminants individuels de l'implication évoluent. Ainsi que le rappelle Thévenet (2000), « [...] *les situations au travail sont de plus en plus nombreuses, on accède à un monde où travailler ne veut pas forcément dire la même chose pour chacun... Avant d'aller s'interroger sur les problèmes éternels de la motivation, des comportements au travail, on ne peut faire l'économie de ce que travailler veut dire pour la personne* ». Les formes d'attachement au travail nous semblent être des déterminants du processus de socialisation particulièrement intéressants à analyser. Cette piste de recherche pourrait notamment être explorée en partant des résultats de publications récentes dans le domaine des réseaux. Nous pouvons citer pour exemple les travaux de Bidart et Lavenu (2005) qui montrent que les individus s'investissent d'autant plus dans leur travail qu'ils ont eu du mal à en trouver. Cette implication intense contribue à augmenter la taille de leur réseau de relations alors que, d'une façon générale, la taille des réseaux relationnels diminue lorsque les individus passent du statut d'étudiant à celui de salarié.

Enfin, remarquons que des changements majeurs touchent également les modalités de la relation d'emploi, les conditions de l'activité et la carrière elle-même. Les pratiques de socialisation devraient ainsi être adaptées aux différentes situations de travail. Nous ignorons encore comment aider la constitution de réseaux informationnels

³⁵ En 2001, l'enquête réalisée en février 2001 à la demande de Manpower par l'institut de sondage BVA auprès d'un échantillon représentatif de 804 directeurs des ressources humaines d'entreprises de 20 salariés et plus (Rapport d'étude disponible sur le site manpower.com) apporte les résultats suivants : 42% des DRH ont déjà mis en place un programme spécifique d'intégration des nouveaux embauchés et 10% sont en train de le faire. Les pratiques les plus couramment utilisées sont la mise en place de stages ou de séminaires d'intégration (42 %), la visite des locaux de l'entreprise (29 %), la création d'un système de parrainage (25 %), l'organisation d'une rencontre avec les principaux membres de la direction (24 %) et le développement d'entretiens individuels (24 %).

et amicaux pour des salariés qui travaillent loin du siège de l'entreprise plus entravés que ceux qui travaillent en permanence au siège.

Conclusion

Dans la première partie du chapitre VIII, nous avons présenté les recherches qui se situent au croisement d'une perspective identitaire et d'une analyse essentiellement cognitive, en lien avec la question de la socialisation. En intégrant cette analyse à nos précédents travaux (Perrot, 2000, 2001), nous offrons une vision nouvelle et élargie des tensions de rôles, comme un « inconfort psychologique » résultant d'une comparaison entre le concept de soi et le rôle organisationnel. La socialisation organisationnelle peut alors être définie comme l'ensemble des processus de réduction des tensions de rôles vécues, processus analysés en partie et de façon éclatée dans les recherches précédentes sur la socialisation organisationnelle. Cette perspective s'inscrit dans le courant des théories de la cohérence cognitive (Fiske, Taylor, 1991), appliquées à ce phénomène de « greffe » d'un individu dans l'organisation.

Si la minimisation des conflits de rôles est le fondement psychologique principal, il passe par un ensemble de motivations liées aux principes de définition de soi (e.g. Brown, 1969), à la théorie de l'identité sociale (e.g. Van Dick, 2001) et à la réduction de l'incertitude (e.g. Hogg, Terry, 2000 ; Kramer, 1994). Ce fondement psychologique et ces motivations sont associés à des processus complexes et interdépendants, comme la recherche d'informations, l'identification, l'apprentissage, ou encore la construction de sens. Pour reprendre les termes de Louis (1980), la construction de sens sera déclenchée par une « surprise », qui peut s'interpréter comme un décalage entre les conflits de rôles anticipés et les conflits de rôles vécus. Il ne s'agit ici que de l'esquisse d'une réflexion pour contribuer à mieux définir, conceptualiser, et placer dans un cadre théorique le phénomène de socialisation organisationnelle.

Dans la deuxième partie de ce chapitre, le regard que nous proposons d'adopter complète le précédent par la prise en compte des interactions socialisantes. La socialisation organisationnelle est véritablement abordée comme un processus d'influence mutuelle, de co-construction entre ce que l'individu et l'organisation vont s'apporter respectivement. Cette perspective est particulièrement riche pour l'analyse des phénomènes de socialisation dans un contexte entrepreneurial, de création ou de reprise d'entreprise. On parle alors de « processus de socialisation entrepreneuriale » (Starr et Fondas, 1992) ou de « processus de socialisation reprenneuriale » (Boussaguet, 2004). Ainsi, les recherches concernant le rôle effectif du nouveau membre en tant qu'agent socialisateur deviennent d'autant plus légitimes que la performance de l'entreprise dépend, de façon significative, des qualités managériales dont le reprenneur fera preuve au moment de son arrivée dans l'organisation (Berlew et Hall, 1966). Les qualités managériales de ce dernier dépendent de sa capacité à s'adapter au nouveau contexte organisationnel tout en transformant celui-ci. Autrement dit, il s'agit bien d'un processus particulier de socialisation organisationnelle. La dualité entre l'adaptation à un contexte existant et la nécessité de le transformer a été identifiée sous la dénomination de « dilemmes » de la prise de fonction³⁶ (Amado et Elsner, 2004).

³⁶ Rappelons que la prise de fonction est définie comme le processus d'apprentissage et de prise de décision par lequel passe un responsable jusqu'à ce qu'il maîtrise une nouvelle mission de manière

L'approche interactionniste rejoint ici l'approche cognitive et identitaire car elle se traduit pour l'individu, par le besoin de résoudre un conflit de rôle.

Enfin, dans la troisième partie, les pratiques actuelles d'intégration et de socialisation observées dans les entreprises sont analysées et critiquées en fonction des appuis théoriques développés dans les chapitres VII et VIII. La complémentarité des approches organisationnelles, individuelles et interactionnistes incite, comme le propose Morrison (2002), à développer des recherches articulant les pratiques organisationnelles et les comportements proactifs des nouveaux salariés. C'est en menant l'analyse à la fois au niveau organisationnel et au niveau individuel que nous pourrions comprendre la mise en œuvre du processus de socialisation. De nouvelles connaissances sont nécessaires sur ce point pour répondre aux besoins de gestion des entreprises confrontées à la difficulté de créer et de maintenir un lien durable entre le salarié et son contexte de travail.

CHAPITRE IX : LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE EN CONTEXTE

Introduction

Les recherches de référence sur la socialisation organisationnelle ont été présentées dans le chapitre VII. Les ouvertures offertes par une approche cognitive et identitaire ainsi que par la perspective interactionniste ont été développées dans le chapitre VIII. Ce chapitre s'achève par une analyse critique des pratiques de socialisation dans les organisations au vu des connaissances établies jusqu'à présent. Les limites et les pistes de recherche ont été précisées tout au long de ces deux chapitres. Il apparaît que l'étendue et la multiplicité des processus de socialisation rendent l'élaboration d'une théorie générale particulièrement difficile. Une manière de contourner cette difficulté est d'étudier la socialisation dans des contextes particuliers et d'en reconnaître les spécificités. Le chapitre IX fait ainsi état des travaux sur la socialisation dans le cadre du syndicat (9.1) et de l'expatriation (9.2). Nous nous sommes par ailleurs intéressés à la socialisation d'un type spécifique de salariés, le personnel en contact avec la clientèle (9.3). Pour finir, une ouverture nouvelle est proposée par l'analyse d'une catégorie « d'employés partiels » de l'organisation avec le concept de socialisation organisationnelle du client (9.4). Les enrichissements apportés par ces études réalisées « en contexte » sont présentés dans la conclusion.

9.1. La socialisation syndicale

Eric CAMPOY

Pour simplifier, on peut dire que la socialisation syndicale représente le résultat du processus d'interactions entre l'individu et le syndicat (organisation syndicale, responsables syndicaux et les autres adhérents). L'individu est amené, au cours de ces interactions, à mieux connaître l'organisation syndicale, ses mœurs implicites et à ajuster ses attentes initiales concernant le syndicat et son propre rôle à l'intérieur de celui-ci afin de mieux s'intégrer en son sein. Si la définition de la socialisation syndicale présente de toute évidence une filiation incontestable avec la définition de la socialisation organisationnelle, et semble donc relativement simple à exprimer, en revanche, la façon de concevoir la notion n'est pas partagée par tous.

Les divergences trouvent en fait leurs sources dans la conception que l'on se fait du syndicat. En effet, dans le cas de la France, par exemple, la socialisation syndicale a été peu étudiée excepté dans une perspective plutôt marxiste, de lutte des classes. Le syndicat est alors considéré comme un représentant de classe : il y a fusion entre le syndicat et la classe sociale qu'il représente et le syndicat est un « fait social total ». Une telle conception a des conséquences sur la façon de concevoir la socialisation à deux niveaux. D'une part, la fonction du syndicat est essentiellement intégratrice : il s'agit d'intégrer des individus, venus des campagnes et devenant ouvriers. D'autre part, l'idée de socialisation syndicale se construit, dans une telle perspective, contre l'entreprise : les ouvriers défendent leurs propres intérêts, c'est la logique « eux-nous » qui domine.

Cette vision de la socialisation syndicale, longtemps dominante en Grande-Bretagne et en France, présente un intérêt dans une perspective de *closed-shop*³⁷.

Mais il est une autre manière, plus localisée, d'aborder la socialisation des individus dans leur syndicat. Dans une perspective pragmatique, si le syndicat veut survivre, il doit, comme toute autre organisation, intégrer ses membres. Il ne s'agit plus dès lors d'intégrer l'individu dans la société, mais de pérenniser l'existence du syndicat. C'est dans cette approche que s'inscrivent la plupart des travaux nord-américains. L'absence de cette perspective en France n'est pas seulement due à la prédominance de l'approche intégratrice, mais également au niveau d'intervention des syndicats, longtemps situé au niveau national et de branche³⁸. Néanmoins, cette approche a gagné en intérêt, pour au moins deux raisons : d'une part, l'évolution récente des relations sociales s'inscrit dans une tendance lourde accordant une place croissante à la négociation d'entreprise (accords sur les 35 heures, accords dérogatoires, etc.) ce qui nécessite la présence d'équipes syndicales dans les entreprises ; d'autre part, quand bien même les syndicats seraient présents dans les entreprises, ils doivent assurer le renouvellement de leurs équipes, problème d'autant plus aigu que le « vivier » est réduit avec un taux de syndicalisation extrêmement faible (8%). C'est dans cette perspective qu'il faut resituer les politiques de « resyndicalisation » menées ces dernières années par certains syndicats français (CFDT et, dans une moindre mesure, CGT) et accélérées très récemment (annonce en décembre 2004 de la formation de 500 développeurs CFDT). Dès lors, la notion de socialisation devient cruciale pour ces organisations, dans le but de retenir et d'amener aux responsabilités de nouvelles générations d'adhérents.

Pour présenter l'état des recherches sur la socialisation syndicale nous diviserons notre propos en deux parties : nous aborderons tout d'abord assez brièvement les questions relatives à la mesure du concept (§1), avant de présenter les liens entretenus par la socialisation syndicale avec d'autres variables attitudeles et comportementales (§2).

9.1.1. Mesurer la socialisation syndicale

Concernant la mesure de la socialisation syndicale, on peut reprendre la typologie classique utilisée pour distinguer les mesures de socialisation organisationnelle, à savoir l'approche explicative, l'approche de processus, et l'approche de contenu. Ce sont d'ailleurs les développements des théories sur la socialisation organisationnelle qui ont directement influencé les recherches sur la socialisation syndicale. Historiquement, c'est d'abord l'approche explicative qui a prévalu, avant que les travaux de Van Maanen et Schein n'incitent les chercheurs, à partir du milieu des années 1980, à se concentrer sur le processus de socialisation syndicale, notamment les premières expériences de socialisation. Enfin, sous l'impulsion du développement de mesures du contenu de la socialisation organisationnelle, l'intérêt s'est déplacé vers la mesure du niveau de socialisation syndicale en fonction de différentes facettes de son contenu. Les limites de ces

³⁷ Dans le cas de l'imprimerie, par exemple, la mission du syndicat est bien de recruter, former, sanctionner, etc.

³⁸ La reconnaissance des syndicats dans l'entreprise ne date que de la fin des années 1960, la négociation d'entreprise ne prend son essor que dans les années 1980, la majorité des entreprises n'ont pas de syndicats, etc.

approches et les critiques qu'on peut leur adresser sont globalement les mêmes, que l'objet de la socialisation soit organisationnel ou syndical (cf. §7.3.).

L'approche explicative

C'est dans le contexte historique particulier des années 1945-60 (début de la guerre froide, syndicat puissant...) que la recherche sur la syndicalisation a connu son « âge d'or » dans les pays anglo-saxons (Gallagher et Strauss, 1991). L'objectif était alors de mieux connaître le profil et les motivations des syndiqués à se syndiquer, à participer, etc. (Spinrad, 1960 ; Tagliacozzo, 1956). En fait, les auteurs s'interrogent sur les possibilités pour un salarié d'avoir une double allégeance (ou double loyauté), c'est-à-dire un sentiment de double appartenance, et donc de double lien, ressenti par un salarié vis-à-vis de son entreprise et de son syndicat (Stagner, 1956)³⁹. En d'autres termes, il s'agit de « l'approbation de l'existence des objectifs ainsi que de la politique générale de l'entreprise et du syndicat » (Purcell, 1954 : 49). Les résultats sont contraires à l'intuition qu'on pourrait avoir. Les individus qui se déclarent les plus satisfaits vis-à-vis de leur entreprise sont aussi ceux qui déclarent le plus haut niveau de satisfaction à l'égard de leur syndicat. Par ailleurs, la double allégeance est plus forte quand les relations sociales dans l'entreprise sont riches et les salariés bien intégrés dans la communauté de travail. Enfin, les salariés avec un haut niveau de double allégeance sont plus productifs et fréquentent plus assidûment les réunions syndicales.

Au delà des critiques classiques à l'encontre de ces études (Igalens et Neveu, 1994), il en est une qui concerne plus spécifiquement notre propos : si, à travers la double allégeance, on parle en fait du niveau de socialisation (sentiment d'appartenance, lien, approbation des objectifs, connaissance, etc.)⁴⁰, il n'en est nullement fait référence explicitement et cela empêche d'étudier le phénomène dans toute sa complexité.

Plus récemment, après la clarification faite par Gordon *et al.* (1980) et par Kelloway *et al.* (1992) concernant l'implication syndicale, nombreux sont ceux qui ont utilisé, explicitement ou implicitement, les différentes facettes de l'implication syndicale comme mesure de la socialisation syndicale (Fullagar, 1986 ; Mellor, 1990, 1995 ; Tetrick *et al.*, 1989 pour l'échelle de Gordon *et al.* ; Aryee et Debrah, 1997 ; Bamberger *et al.*, 1999 ; Gallagher *et al.*, 1997 ; Kelloway *et al.*, 1995 ; Klandermans, 1996 ; McLean Parks *et al.*, 1995 pour l'échelle de Kelloway *et al.*). En effet, l'implication se divise en trois ou quatre dimensions : loyauté syndicale (implication affective), volonté d'agir pour le syndicat (implication calculée), sentiment de responsabilité vis-à-vis du syndicat (implication normative) et enfin croyance dans le syndicalisme (implication morale), cette dernière dimension étant exclue de la mesure de Kelloway *et al.*.

L'approche par le processus

C'est sous la double influence du renouveau des recherches anglo-saxonnes sur le syndicalisme d'une part, et de l'apparition d'un certain nombre de travaux sur le

³⁹ Le contexte historique nord-américain est ici important : le fait que le syndicalisme américain soit puissant mais divisé (AFL et CIO) avec notamment une présence forte d'un syndicalisme à tendance marxisante (CIO) explique pourquoi la question de la double allégeance est si présente.

⁴⁰ C'est d'ailleurs ce problème d'incompatibilité de socialisation dans deux entités antagonistes qui a amené les chercheurs à s'interroger sur la notion.

processus de socialisation organisationnelle (Feldman, 1976 ; van Maanen et Schein, 1979) d'autre part, qu'ont été menées des recherches sur la socialisation syndicale. Plus précisément, ces recherches s'intéressent aux expériences de « primo-socialisation », c'est-à-dire dès le tout début de l'adhésion au syndicat. Ainsi, des expériences positives de socialisation durant la première année d'adhésion (dans quelle mesure le nouveau membre s'est senti soutenu, encouragé ou au contraire ignoré ; dans quelle mesure les buts du syndicat lui ont été clairement présentés) sont corrélés positivement avec chacune des quatre dimensions de l'implication syndicale (Gordon *et al.*, 1980)⁴¹. Fullagar et Barling (1989, 1991) ont par ailleurs montré que les premières expériences de socialisation syndicale ont une influence positive sur la loyauté syndicale qui n'est pas considérée comme un indicateur de la socialisation syndicale, contrairement à l'approche précédente, mais comme une conséquence de la socialisation syndicale. Néanmoins, l'un des problèmes avec ce type d'études, est qu'elles reposent sur des données pour lesquelles il est demandé aux adhérents de faire appel à des souvenirs se référant à une période depuis longtemps révolue et rencontrent tous les problèmes associés au recueil de données rétrospectives. Pour éviter ce type de problème, Fullagar *et al.* (1992) ont étudié l'influence de la socialisation syndicale sur la loyauté syndicale auprès d'un échantillon d'apprentis et ont montré que la socialisation syndicale (dans quelle mesure le Compagnon a indiqué clairement les buts du syndicat, communiqué des attitudes positives et des informations appropriées sur le syndicat) ainsi que des caractéristiques spécifiques de l'agent socialisateur (le Compagnon) influencent directement et indirectement la loyauté.

Au-delà des premières étapes de socialisation, un autre moment est très important en matière de « vie » syndicale : il s'agit du passage du statut d'adhérent simple à celui de militant, c'est-à-dire un individu adhérent prenant des responsabilités syndicales (élu ou désigné). Cette étape marque à coup sûr une avancée importante quant à l'intégration de l'individu dans l'organisation, donc sa socialisation, et a fait l'objet de multiples études, notamment celles s'intéressant aux déterminants du militantisme syndical (Chacko, 1985 ; Kelloway et Catano, 1989 ; McShane, 1986).

L'approche par le contenu

La nouvelle approche de la socialisation organisationnelle, qui s'intéresse plus au contenu de la socialisation, n'a pas encore trouvé de nombreux prolongements dans le domaine syndical, d'une part du fait du caractère récent de cette approche (deuxième moitié des années 1990), d'autre part, en raison du désintérêt relatif des questions liées au syndicalisme. A notre connaissance, un modèle théorique (Tetrick, 1995) et une étude empirique (Campoy, 2000) ont suivi cette approche : dans les deux cas, c'est la conceptualisation de Chao *et al.* (1994) qui a été retenue car les dimensions de la socialisation organisationnelle proposées par ces auteurs sont plus aisées à transposer que celles de Taormina (1994). Malgré cela, l'adaptation de l'échelle de Chao *et al.* (1994) n'a pu se faire dans sa totalité puisque deux dimensions ont dû être abandonnées (pouvoir et compétence professionnelle) car inadaptées au contexte syndical (compétence professionnelle) ou rejetées par les répondants (pouvoir). Cette approche paraît toutefois complémentaire avec la précédente dans l'étude du contexte syndical : en effet, elle permet de préciser plus finement les liens entre différentes facettes de la

⁴¹ L'implication syndicale n'est dès lors plus considérée comme mesurant la socialisation, mais comme une conséquence de celle-ci.

socialisation et d'autres variables à partir des résultats obtenus par l'approche par le processus (Tetrick, 1995) et mériterait d'être approfondie.

9.1.2. Les liens avec d'autres variables attitudinales et comportementales

Comme pour tout phénomène de socialisation, la socialisation syndicale est liée à de nombreuses autres variables attitudinales et comportementales. Certaines ont déjà été abordées, puisqu'elles sont parfois utilisées pour mesurer la socialisation ou le processus de socialisation. L'objectif de cette seconde section sera donc de présenter de grandes catégories d'antécédents et de conséquences de la socialisation, en étudiant plus précisément les liens entretenus entre la socialisation syndicale et d'autres formes de socialisation, l'ensemble de ses liens étant résumés dans la figure 9.1.

Antécédents et conséquences de la socialisation syndicale

Parmi les antécédents et les conséquences de la socialisation syndicale, on peut distinguer ceux qui sont de nature purement syndicale et ceux qui sont de nature organisationnelle. Dans cette partie, nous n'aborderons que des éléments de nature syndicale ; les éléments de nature organisationnelle seront vus dans la section suivante, en relation avec la socialisation organisationnelle.

Expériences et ancienneté syndicales.

Nous avons déjà évoqué le rôle du syndicat dans la production d'expériences socialisatrices, notamment durant les premiers mois de syndicalisation. En suivant Jones (1986), on peut distinguer deux catégories d'expériences de socialisation : expériences institutionnelles (formation syndicale, procédure d'accueil formalisée, distribution de documents, etc.) et expériences individuelles (rencontre avec le responsable syndical et les autres membres au cours de réunions formelles et informelles, obtention d'aide et de soutien du syndicat, etc.). Si les premières sont importantes, surtout dans les premiers temps de la syndicalisation, elles conduisent essentiellement à une socialisation passive, caractéristique des adhérents de base, tandis que les secondes, prenant avec le temps le pas sur les expériences formelles, conduisent à une socialisation beaucoup plus active, caractéristique des militants (Fullagar *et al.*, 1994, 1995).

Croyance dans le syndicalisme et idéologie.

Tetrick *et al.* (1989) ont montré que la croyance dans le syndicalisme, que l'on considèrerait alors comme partie prenante de l'implication syndicale, est en fait non seulement plus stable que les trois autres dimensions de l'implication syndicale mais qu'elle influence positivement ces dernières. Puisque la croyance dans le syndicalisme peut se développer antérieurement à toute expérience liée au travail ou au syndicat (Barling *et al.*, 1991), elle peut être considérée comme une forme de socialisation anticipée indépendamment de l'environnement de travail. De ce fait, la croyance dans le syndicalisme modère la relation entre les expériences syndicales et la socialisation.

En s'intéressant aux raisons qui poussent un adhérent à devenir militant et à prendre des responsabilités, Nicholson (1976) a ainsi mis en avant une forme d'implication idéologique vis-à-vis du syndicalisme en général (c'est-à-dire des buts du mouvement ouvrier), plus forte chez les responsables syndicaux. De la même manière, Buchholz (1979) a montré que les différences en termes de croyances à l'égard du

travail résidaient moins dans le statut (ouvriers, employés, agents de maîtrise, cadres, etc.) que dans le fait d'être ou non syndiqué et surtout d'être simple adhérent ou militant. En d'autres termes, les responsables syndicaux croyaient fortement que si le travail est fondamental à l'accomplissement humain, l'organisation de celui-ci repose en partie sur l'exploitation et l'aliénation. De plus, le travail devrait être accompli pour le bien du groupe ou de la collectivité plus que pour l'amélioration d'intérêts individuels. D'autres études ont montré, de manière similaire, que les responsables syndicaux sont parmi les individus qui ont un intérêt marqué pour le mouvement ouvrier (Kolchin et Hyclak, 1984) et la vie syndicale (McShane, 1986), ainsi que ceux qui ont des attitudes pro-syndicales (Glick *et al.*, 1977), une implication syndicale (Kelloway et Catano, 1989) et une perception de l'instrumentalité syndicale (Chacko, 1985) plus fortes par rapport aux adhérents simples et aux non syndiqués. Néanmoins, la nature transversale de ces études ne nous renseigne pas sur le sens de la causalité : devenir militant syndical peut-il s'expliquer par l'idéologie ou bien a-t-il pour conséquence l'idéologie ? Quel que soit le sens de la causalité toutefois, les processus de socialisation au sein du syndicat ont toute leur importance mais de manière différente. En effet, dans le premier cas (devenir militant s'explique par l'idéologie), la socialisation à l'intérieur du syndicat va renforcer l'effet de l'idéologie ; dans le second cas (devenir militant a pour conséquence l'idéologie), l'idéologie serait plutôt le produit de la socialisation syndicale.

Caractéristiques du responsable syndical.

La littérature sur les effets du leadership syndical est très vaste, à l'image de celle sur le leadership organisationnel. Pour résumer, on peut dire que le responsable syndical a une influence sur la socialisation des adhérents à la fois directement et indirectement. Cette influence est directe en ce sens qu'il est le principal agent de socialisation au sein de l'organisation. Nous avons déjà mentionné l'étude de Fullagar *et al.* (1992) qui montre comment l'action du responsable syndical permet d'accroître la loyauté syndicale. Plus précisément, c'est essentiellement le style de leadership transformationnel (reposant sur le charisme, la considération individuelle et la stimulation intellectuelle), plutôt que le leadership transactionnel (reposant sur l'échange équilibré), qui facilite la socialisation des nouveaux membres, en permettant aux membres de s'identifier au responsable syndical et en les encourageant à dépasser leur intérêt individuel pour devenir plus actifs et s'identifier aux objectifs du syndicat (Fullagar *et al.*, 1992, 1994).

Mais le responsable syndical a également une influence indirecte sur la socialisation et l'intégration des membres à travers son comportement quotidien et plus précisément sa disponibilité et la compétence dont il fait preuve dans son rôle de responsable. Plus il manifeste des qualités interpersonnelles (Kahn et Tannenbaum, 1954), adopte un style participatif (Glick *et al.*, 1977 ; Nicholson *et al.*, 1981), montre un intérêt pour les membres (Jarley *et al.*, 1990) et peut être abordé facilement par ceux-ci (Thacker *et al.*, 1990), plus la socialisation des membres est facilitée et donc leur identification, leur satisfaction à l'égard du syndicat, leur implication et leur participation sont renforcées.

Implication syndicale.

Outre les études de Fullagar et ses collègues citées précédemment (§9.1.2) concernant le lien entre les expériences de « primo-socialisation » et les différentes dimensions de l'implication syndicale, une autre étude conforte indirectement l'idée d'un lien entre socialisation syndicale et implication syndicale. Fukami et Larson (1984) ont montré que ce qu'ils appellent l'engagement social influence positivement la loyauté syndicale or les quatre items de l'échelle d'engagement social évaluent dans quelle mesure les individus interagissent avec leurs collègues (et donc les membres d'un syndicat puisque l'on est dans une situation de *closed-shop*) et l'on peut envisager qu'à travers de telles interactions une certaine forme de socialisation peut se développer.

Plus précisément, les différents contenus de la socialisation n'ont pas les mêmes effets sur l'implication. Ainsi, Campoy (2000) a montré que l'intégration des buts et des valeurs du syndicat, ainsi que le développement des aptitudes de sociabilité influencent positivement la responsabilité vis-à-vis du syndicat et la loyauté syndicale, alors que la connaissance de l'histoire du syndicalisme et du langage propre au syndicat influencent positivement la volonté de travailler pour le syndicat.

Participation syndicale (citoyenneté syndicale) et volonté de faire grève.

En prolongement du point précédent, plusieurs auteurs ont mis en évidence le lien entre la socialisation syndicale et la participation à la vie syndicale. Plus les membres ont connu d'expériences de socialisation, non seulement plus leur volonté de participer est grande, mais également plus leur capacité à participer (Flood, 1988) et leur participation effective (Sinclair, 1995 ; Skarlicki, 1995) sont importantes. De même, plus leur propension à suivre les mots d'ordre de grève est élevée (Flood, 1988 ; Martin, 1986).

En fait, ce lien n'est pas forcément direct et dépend fortement de l'implication syndicale qui joue le rôle de variable médiatrice (Sinclair, 1995). Plus précisément, les contenu généraux de socialisation (intégration des buts et valeurs et capacités sociales) sont liés à des formes primaires de participation (de soutien et occasionnelle) via la loyauté et la responsabilité syndicales, tandis que des contenus plus techniques (connaissance de l'histoire et du langage) sont plutôt liés à des formes avancées de participation (administrative) par le biais de la volonté de travailler pour le syndicat (Campoy, 2000).

Socialisations syndicale, organisationnelle, familiale et influence des proches

Au-delà des variables organisationnelles traditionnelles qui peuvent être considérées comme antécédents ou conséquences de la socialisation syndicale, il apparaît nécessaire de traiter à part le lien qu'entretient la socialisation syndicale et trois autres variables de socialisation : la socialisation organisationnelle, la socialisation familiale et l'influence des proches. En effet, bien qu'elles soient toutes quatre conceptuellement très différentes, elles participent toutes au phénomène plus large de socialisation des individus, où la vie syndicale n'est qu'une partie de la vie sociale et interagit avec les autres éléments de cette vie sociale.

Socialisation syndicale et socialisation organisationnelle.

La nature du lien entre socialisation organisationnelle et socialisation syndicale dépend de la vision que l'on a des syndicats et du rôle de l'action collective. Comme nous l'avons déjà évoqué en introduction, dans une perspective d'opposition frontale, on peut concevoir la socialisation organisationnelle comme un frein ou rempart à la syndicalisation : les deux organisations (entreprise et syndicat) ont des objectifs antagonistes, celui du syndicat étant de réduire l'aliénation dans laquelle l'entreprise maintient l'individu (Tannenbaum, 1952). De même, dans le cas où le climat social est dégradé, socialisation organisationnelle et socialisation syndicale sont antagonistes, à l'image de l'opposition résultant des mauvaises relations sociales (Barling *et al.*, 1992). Néanmoins, la très grande majorité des études s'intéressant aux attitudes des adhérents syndicaux ont au contraire montré qu'attitudes pro-syndicale et intégration des valeurs du syndicat vont souvent de pair avec une implication organisationnelle et une socialisation organisationnelle développées, et de manière encore plus forte lorsque le climat social est considéré comme bon. Ces résultats semblent plutôt donner raison à la perspective de complémentarité (démocratie sociale) des deux institutions qui tend à faire jouer au syndicat le rôle d'agent de *voice* (Hirschman, 1970) tout en permettant à l'individu de rester dans l'organisation. Autrement dit, lorsque le salarié est mécontent d'une situation, il peut rompre la relation (*exit*), la maintenir tout en protestant contre ses conditions de mise en œuvre (*voice*), ou encore la maintenir en l'acceptant malgré tout (*loyalty*) ; il aura ainsi tendance à pratiquer plutôt *l'exit* si son lien avec l'entreprise est faible et, au contraire, la *voice* si son lien avec l'entreprise est fort. Ainsi, c'est aussi parce que l'individu est attaché à l'entreprise et à ses valeurs qu'il prend la peine de protester avec l'objectif d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise au lieu de se taire sans rien faire ou de partir⁴². Il n'est alors pas surprenant d'observer un lien positif entre socialisation syndicale et implication et citoyenneté organisationnelles (Sinclair, 1995).

Socialisation syndicale et socialisation familiale.

L'influence de la famille sur le développement de l'attitude d'un individu à l'égard des syndicats, bien avant qu'il n'ait la possibilité de se syndiquer (en particulier durant sa jeunesse), a été mise en avant depuis longtemps (Bakke, 1945). Plus récemment, plusieurs recherches américaines, aux résultats contradictoires, ont étudié le rôle de la socialisation familiale sur les attitudes à l'égard des syndicats et sur l'intention de vote lors d'une procédure de certification⁴³ ou, dans une moindre mesure, sur la participation syndicale : certaines trouvent un lien entre le fait que les parents aient été ou non membres d'un syndicat et l'intention de vote des salariés pour ou contre la certification (Deshpande et Fiorito, 1989 ; Youngblood *et al.*, 1984), d'autres non

⁴² Il est d'ailleurs intéressant de noter ici que l'importance croissante prise, aux Etats-Unis, par des comportements de type *whistle blower* (dénonciation par un salarié de pratiques illégales, immorales ou illégitimes dans l'entreprise, à quiconque est susceptible de prendre des mesures pour les faire cesser), et leur reconnaissance juridique ces dernières années, est concomitante de l'affaiblissement du syndicalisme aux Etats-Unis, donc de sa fonction de *voice*, renforçant l'hypothèse d'un phénomène de substitution entre syndicalisation et dénonciation comme mode de *voice*.

⁴³ Aux Etats-Unis, pour qu'un syndicat s'implante dans une entreprise, il doit être accrédité à travers une procédure longue et complexe dite de certification au terme de laquelle les salariés se prononcent pour ou contre son implantation. Si une majorité favorable se dégage, l'entreprise est dite « syndiquée », le syndicat s'implante et l'ensemble des salariés doivent adhérer au syndicat, quelle que soit leur opinion initiale ; inversement, si c'est une majorité négative qui se dégage, le syndicat n'est pas accrédité et aucun salarié ne peut adhérer.

(Huszczo, 1983 ; Laliberte, 1986). Néanmoins, il semble que cette contradiction puisse provenir d'une erreur de mesure de la socialisation familiale.

En fait, l'idée qui sous-tend le lien entre socialisation familiale et attitude à l'égard des syndicats est que les attitudes de l'enfant sont influencées par l'environnement psychologique au sein duquel elles se développent. Dès lors, l'adhésion syndicale des parents n'est sûrement pas le meilleur indicateur de la socialisation familiale. En effet, dans le contexte particulier des Etats-Unis (*closed shop*, certification, etc.), certaines personnes peuvent être syndiquées sans le vouloir, tandis que d'autres ne le sont pas alors qu'elles le désireraient⁴⁴ (Gallagher et Jeong, 1989). En mesurant leur adhésion, on ne mesure sûrement pas, comme on le croyait, leur attitude à l'égard des syndicats.

Ne pouvant mesurer à la source l'attitude des parents à l'égard des syndicats, on est contraint de mesurer la perception qu'ont les syndiqués de l'attitude de leurs parents à l'égard des syndicats⁴⁵ (Montgomery, 1989). Les résultats d'études plus récentes (Barling *et al.*, 1991 ; Kelloway, Barling et Agar, 1996 ; Kelloway et Newton, 1996 ; Kelloway et Watts, 1994) ont montré que, d'une part, la perception qu'ont les salariés de l'attitude de leurs parents à l'égard des syndicats influence indirectement leur intention de vote, à travers son impact sur leurs attitudes à l'égard des syndicats et que, d'autre part, cette influence est bien supérieure sur les attitudes à l'égard des syndicats et sur les intentions de vote que la conception qu'ont les salariés du travail (*marxist work beliefs, ethic work beliefs*, etc.). Enfin, Hester (1997) a montré que l'influence de la socialisation familiale s'exerce, en fait, sur les premières attitudes développées par les individus à l'égard du syndicalisme, bien avant qu'il devienne éventuellement adhérent, (i.e. croyance dans le syndicalisme), et que cette influence continue de produire ses effets lorsque l'individu devient adhérent en facilitant son intégration dans le syndicat.

Socialisation syndicale et influence des proches.

L'idée d'un lien entre l'influence des proches et la socialisation syndicale trouve sa source, quant à elle, dans la notion de norme subjective de la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975) et de ses extensions. Toutefois, le modèle de l'action raisonnée, tout comme celui du comportement planifié (Ajzen, 1988), prétendent que les normes subjectives ont une influence sur les comportements ; il n'y est jamais évoqué la possible influence de ces normes sur des attitudes. Cependant, de nombreuses études ont montré que les normes subjectives ont une influence directe sur les attitudes syndicales principalement la volonté de travailler pour le syndicat (Fullagar *et al.*, 1992 ; Gordon *et al.*, 1980 ; Kelloway et Barling, 1993 ; Martin, 1986 ; Montgomery, 1989). Ainsi, l'attitude de certains groupes de référence a une influence

⁴⁴ En France, en l'absence de toute pratique de *closed-shop* (obligation faite à l'employeur d'une entreprise « syndiquée » d'embaucher une main-d'œuvre syndiquée) ou d'*union shop* (obligation faite au nouvel embauché d'une entreprise « syndiquée » de se syndiquer dans les 6 mois qui suivent son embauche), seul ce dernier cas est particulièrement susceptible de se produire du fait de la faiblesse de l'implantation syndicale.

⁴⁵ Cela présente l'avantage de mesurer seulement ce qui est resté le plus présent dans la mémoire et qui a pu, et peut toujours, avoir le plus d'influence sur l'attitude des individus, mais présente l'inconvénient d'une possible réinterprétation *a posteriori*. Néanmoins, Kelloway et Watts (1994) ont montré que les attitudes des parents (mesurées directement auprès d'eux) à l'égard des syndicats sont bien rapportées par les perceptions de leurs enfants, étudiants à l'époque de l'étude.

directe, positive ou négative, sur l'intégration d'un individu dans l'organisation syndicale. Cette influence peut agir de deux manières différentes : elle peut soit faciliter la socialisation de l'individu soit agir comme une contrainte sur l'individu (contrainte à se syndiquer ou à ne pas se syndiquer). Dans ce dernier cas, on retrouve la notion de pression sociale de la théorie de l'action collective d'Olson (1978).

Une synthèse des déterminants et des implications de la socialisation syndicale est présentée dans la figure 9.1.

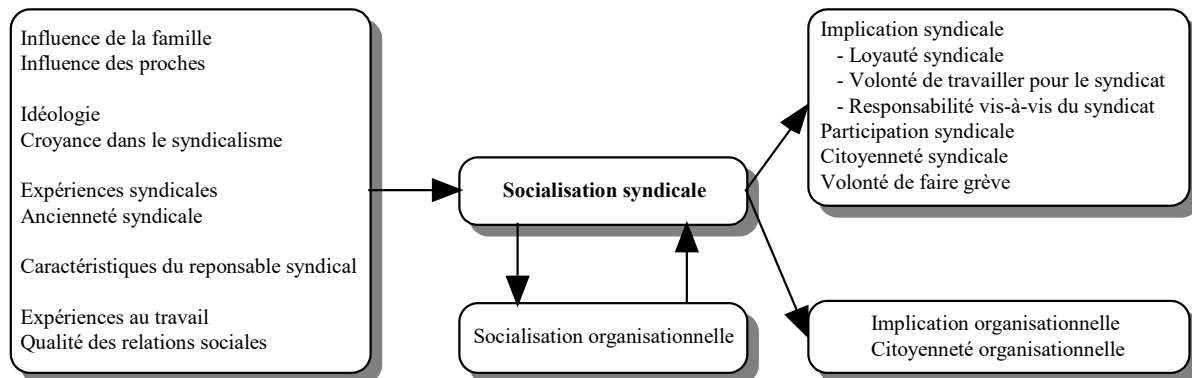


Figure 9.1 : Causes et conséquences de la socialisation syndicale

9.2. La socialisation organisationnelle dans le cadre de l'expatriation

Marie WAXIN et Eric DAVOINE

9.2.1. Le contexte spécifique de l'expatrié

La socialisation organisationnelle de l'expatrié, qui change à la fois de contexte national et organisationnel tout en restant au sein de la même organisation multinationale, est un processus de transition de carrière qui implique une adaptation particulière. Déjà socialisé au sein de l'organisation – que ce soit dans la maison-mère ou dans une autre unité organisationnelle –, l'expatrié va vivre un second processus de socialisation dans un nouvel environnement culturel national, organisationnel et extra-organisationnel.

L'expatrié sera d'abord confronté à un nouveau contexte culturel national. Les valeurs et les règles implicites de communication et de comportement qui régulent les interactions entre les membres de l'organisation pourront être très différentes d'un pays à l'autre (Hofstede, 1991), ce qui implique également un processus d'adaptation interculturel (Black et Mendenhall, 1990; Dawis et Lofquist, 1984; Gao et Gudykunst, 1990; Nicholson, 1984). Certains auteurs parleront d'acculturation (Tung, 1993), c'est-à-dire d'un « processus par lequel les membres d'un groupe d'un milieu culturel s'adaptent à la culture d'un groupe différent⁴⁶ ». Il existe plusieurs stratégies d'acculturation. Pour Tung, l'« intégration » est la stratégie d'acculturation optimale :

⁴⁶ Traduction personnelle.

tout en préservant sa culture d'origine, l'expatrié est attiré par les membres de la culture hôte et essaie de les comprendre. Black et Gregersen (1992) appellent « double citoyen » l'individu intégré qui voue allégeance à la fois à l'unité locale étrangère et à la société mère. Notons que Tung (1993) distingue l'expatrié intégré de l'expatrié assimilé, qui adapte totalement ses comportements et ses valeurs à ceux du pays hôte et devient un autochtone. Les organisations essaient d'éviter ce phénomène en limitant les affectations internationales à un maximum de trois ans, surtout lorsque l'expatrié a un rôle de contrôle (Dowling et al., 1999; Welch et al., 1994).

En plus de ce processus d'acculturation à la nouvelle culture nationale, le processus d'adaptation de l'expatrié est aussi et avant tout une adaptation à un poste de travail et à un rôle organisationnel. Si l'on reprend le cadre conceptuel de la socialisation organisationnelle présenté dans le chapitre VII (Schein, 1978 ; Van Maanen et Schein, 1979 ; Louis, 1980), l'expatrié sera confronté à un contexte organisationnel différent, un système de significations différent, des perceptions différentes des rôles organisationnels, des « ficelles de métier » et des attentes qui ne sont pas les mêmes, bien que les intitulés de poste puissent être similaires à ceux de son unité d'origine.

Aujourd'hui, le processus d'adaptation de l'expatrié est décrit et modélisé par la grande majorité des chercheurs comme un processus d'apprentissage social intégrant des variables individuelles, comme les capacités cognitives de l'individu, des variables spécifiques au contexte organisationnel et aux rôles organisationnels et des variables extra-organisationnelles, contextuelles, comme le soutien social ou la nouveauté de la culture du pays. Sur 66 études sur l'adaptation de l'expatrié que recensent Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Schaffer et Luk (2005), 51 études utilisent le modèle de l'adaptation proposé par Black, Mendenhall et Oddou (1991) que nous présenterons et discuterons dans le paragraphe 9.2.3.

9.2.2. Du phénomène de « choc culturel » au processus d'adaptation de l'expatrié

Les premières conceptions de l'adaptation de l'expatrié correspondent à des conceptions socio-affectives du processus d'adaptation interculturelle, décrit depuis quelques décennies comme suivant une courbe en U par rapport à l'axe du temps (Torbiörn, 1982; Adler, 1997). Dans ce modèle, la première phase de l'adaptation de l'expatrié (appelée « lune de miel ») correspond à une phase de fascination, d'excitation et d'engouement pour la nouvelle culture, l'individu n'ayant que des contacts superficiels avec son environnement. La deuxième phase est celle de l'implication, pendant laquelle l'expatrié commence à comprendre la nouvelle culture, son nouveau travail et toutes les difficultés qui y sont attachées. L'expatrié ne parvient pas à attribuer un sens au comportement des personnes qui l'entourent et constate que son propre comportement ne produit pas les effets attendus. Cette phase, qui est une phase de doute envers ses capacités à faire face à cette nouvelle situation, lui fait adopter temporairement une attitude négative par rapport à son nouvel environnement. Le terme de choc de culture ou « choc culturel » a été inventé par Oberg (1960) pour décrire « *la réaction de l'expatrié à un environnement nouveau, imprévisible et donc incertain*⁴⁷ ».

⁴⁷ Traduction personnelle.

Adler (1997) définit le choc culturel comme « *la frustration et la confusion qui résulte d'un bombardement d'éléments (sons, vues, odeurs...) ininterprétables*⁴⁸ ». Cette phase correspond à la partie inférieure de la courbe d'adaptation en U. Ce choc culturel se situe environ à six mois après l'arrivée dans le pays (Torbiörn, 1982). Si la crise est trop longue, la suite de l'adaptation peut mal se passer. La troisième phase est celle de l'adaptation graduelle au nouveau contexte, phase pendant laquelle l'individu devient de plus en plus efficace.

Black et Mendenhall (1991) ont présenté une revue critique des 18 études réalisées sur la théorie de la courbe en U. Ces études présentent des résultats difficiles à intégrer et laissent le modèle de courbe en U imparfaitement validé. Dans ces études, l'adaptation est mesurée avec des concepts opérationnalisés différemment : le moral, l'humeur psychologique, l'opinion favorable envers les nationaux du pays hôte, la satisfaction, les attitudes, le degré de contact avec les nationaux du pays hôte, le confort ressenti dans le nouvel environnement et les difficultés ressenties avec divers aspects du nouvel environnement. Les résultats des différentes études mettent en évidence des différences individuelles qui suggèrent des formes d'adaptation différentes qui ne suivent pas toujours la forme de U. Certains expatriés ne ressentent pas de choc culturel (Torbiörn, 1982). Des cadres internationaux jugés efficaces souffrent par contre de choc culturel violent (Ratiu, 1983). Pour Adler (1975, 1997), le choc culturel semble correspondre à un apprentissage positif et serait la réponse naturelle à l'immersion dans une nouvelle culture. La force du choc pourrait donc être interprétée comme un signe positif indiquant que l'expatrié s'implique dans la culture du pays hôte au lieu de rester isolé avec les autres expatriés (Adler, 1997).

La théorie de la courbe en U et la notion de « choc culturel » occultent la pluri-dimensionnalité du processus d'adaptation. Black (1988) met en évidence trois dimensions ou trois facteurs de l'adaptation des managers expatriés à leur contexte qui ne sont pas exclusivement des dimensions « culturelles » : l'adaptation au travail, l'adaptation à l'interaction avec les locaux et l'adaptation générale. L'adaptation au travail concerne les responsabilités et les performances, l'adaptation à l'interaction concerne les relations avec les membres de la communauté d'accueil et l'adaptation générale concerne l'adaptation aux conditions de vie comme le logement, la nourriture, les moyens de se détendre, les moyens médicaux. Cette typologie a été validée par les travaux de Black et Stephens (1989) et Black et Gregersen (1991) et est aujourd'hui généralement acceptée et reprise dans de nombreuses autres études (par exemple Parker et MacEvoy, 1993 ; Janssens, 1995 ; Cerdin, 1999 ; Waxin, 2004 ; 2005). Bien que corrélées, l'adaptation au travail, à l'interaction et aux conditions de vie en général ne suivent pas les mêmes courbes simultanément. Janssens (1995) montre que l'hypothèse du choc n'est pas vérifiée de manière systématique pour les différentes formes d'adaptation : il trouve une relation linéaire entre adaptation à l'interaction et le temps passé dans le pays d'accueil et ne met en évidence aucune relation entre l'adaptation au travail et le temps passé. Les diverses études indiquent que chacune des différentes facettes de l'adaptation, malgré des éléments communs, est expliquée par des facteurs distincts (Waxin, 2005).

⁴⁸ Traduction personnelle.

9.2.3. Le modèle intégratif de l'adaptation de l'expatrié

Black, Mendenhall et Oddou (1991) introduisent le concept d'« anticipation » dans le modèle de l'adaptation interculturelle. Les auteurs se fondent sur l'approche de Louis (1980) sur les transitions de carrière, assimilables à un changement de rôle organisationnel ou à un changement d'orientation du rôle déjà tenu. Pour Louis, les anticipations et les expériences dans le rôle servent de guides pour la sélection du comportement et pour l'interprétation des événements. Lorsque ces anticipations s'avèrent fausses, il y a des surprises, c'est à dire des attentes non rencontrées ou des anticipations non confirmées. L'individu ressent alors une dissonance et déclenche un processus de rationalisation de la situation, ou « processus de signification », c'est-à-dire d'attribution de sens aux différences perçues, qui le conduit, soit à sélectionner une réponse comportementale visant à un ajustement, soit à réviser sa carte cognitive et ses anticipations sur le nouveau rôle. Plus les écarts entre les anticipations et la réalité sont importants, plus l'adaptation sera difficile. Dans le cas des expatriés, Black, Mendenhall et Oddou (1991) soulignent l'importance de la phase d'adaptation anticipée qui a lieu avant la phase d'adaptation dans le pays hôte. Constituantes de cette adaptation anticipée, l'expérience internationale antérieure, la formation interculturelle ou la préparation de l'expatriation jouent un grand rôle pour expliquer l'adaptation dans le pays hôte : elles permettent à l'individu de former des attentes plus réalistes vis à vis de son futur contexte de travail, ce qui fait diminuer le nombre et l'amplitude des surprises et finalement facilite l'adaptation (Feldman et Thomas, 1992).

La plupart des études sur l'expatrié postérieures à celle de Black, Mendenhall et Oddou (1991) reprennent leur modèle intégratif de l'adaptation comme apprentissage social (figure 9.2.) en étudiant en détail l'effet des différentes variables sur l'adaptation interculturelle (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005). D'autres études sur l'expatrié se basent sur des cadres conceptuels différents. Par exemple, les approches psychodynamiques permettent d'analyser le phénomène de la nostalgie ou *Heimweh* (Robert-Demontrond et Divard, 1998), les approches psychanalytiques permettent d'analyser les aspects de développement de personnalité ou les comportements de régression de certains expatriés (Usunier et Belle, 1994 ; Schneider et Asakawa, 1995 ; Usunier 1998 ; Cerdin et Dubouloy, 2005), ou les études sur la personnalité de l'expatrié (Caligiuri, 2000 ; Nicholls, Rothstein et Bourne, 2002).

Les variables facilitant l'adaptation peuvent être regroupées en trois catégories : individuelles, organisationnelles et contextuelles.

Les **variables individuelles** comprennent l'adaptabilité de l'individu, l'expérience internationale antérieure et la formation à l'interculturel. Différents auteurs (Arthur et Bennett, 1995 ; Gao et Gudykunst, 1990) insistent sur les caractéristiques personnelles pour expliquer la réussite d'une expatriation à l'étranger. Selon Mendenhall et Oddou (1985), la capacité d'adaptation de l'individu est un concept tridimensionnel qui comprend les capacités personnelles, relationnelles et perceptuelles. Ces trois dimensions ont un impact significatif sur les trois facettes de l'adaptation de l'expatrié. La dimension personnelle comprend les capacités de l'expatrié à maintenir et renforcer son bien être psychologique et son estime de soi, comme la capacité à gérer le stress (Mendenhall et Oddou, 1985, 1986 ; Black, Mendenhall et Oddou, 1991), ou la confiance des individus dans leur compétence technique (Cerdin, 1999 ; Waxin et

Chandon, 2003, Waxin, 2005). La dimension relationnelle regroupe les capacités à communiquer avec les locaux, et surtout la volonté de communiquer (Black, 1990 ; Ruben and Kealey, 1979). La dimension perceptuelle correspond à la capacité de percevoir et de comprendre les comportements locaux par rapport aux comportements de sa propre culture (Black, 1990 ; Tung, 1982, 1987). Le fait d'avoir grandi dans un environnement multiculturel (ce que Selmer appelle les « *Third Culture Kids* ») a un impact positif sur cette capacité à comprendre une autre culture et donc sur l'adaptation (Selmer et Lam, 2002).

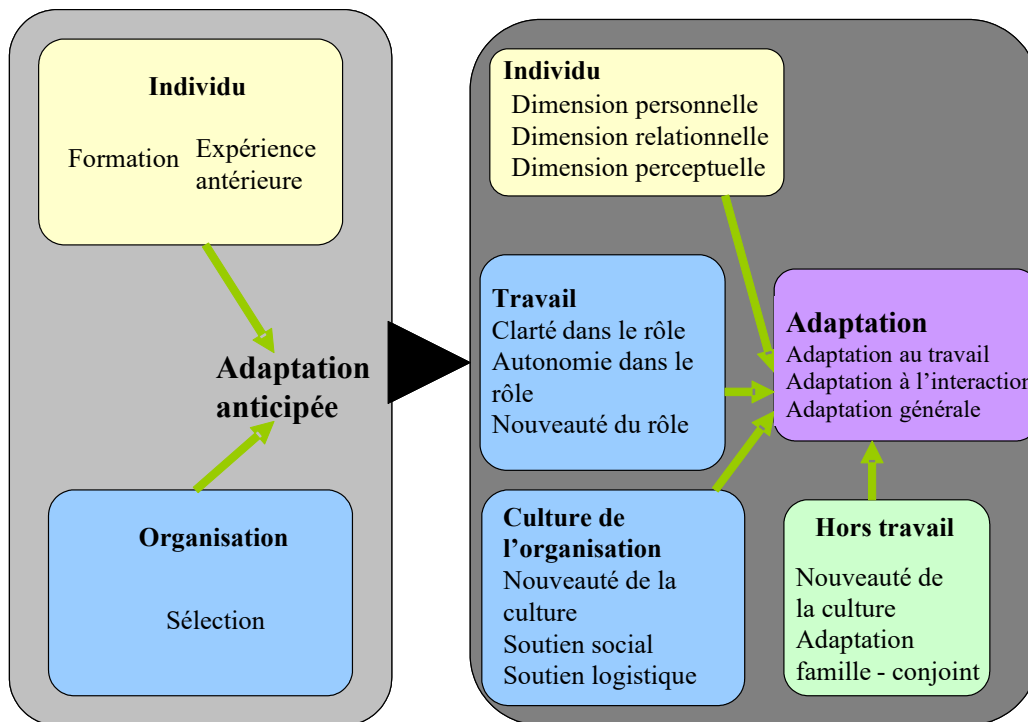


Figure 9.2. : Le modèle de l'adaptation interculturelle (Black, Mendenhall et Oddou, 1991)

L'expérience internationale antérieure et la formation à l'interculturel sont prises en compte dans la phase d'adaptation anticipée du modèle de Black, Mendenhall et Oddou (2001). Elles sont supposées faciliter l'ajustement au nouveau poste. Cependant, les résultats des études empiriques sur l'effet de ces variables sont mitigés. En ce qui concerne l'expérience internationale antérieure, Black et Gregersen (1991) ne trouvent aucune relation entre l'expérience à l'international et l'adaptation. De plus, Parker et McEvoy (1993) ainsi que Cerdin (1999) trouvent que l'expérience internationale n'est corrélée de manière significative qu'avec l'adaptation générale, alors que Shaffer et Harrison (1998) ne montrent une relation positive qu'entre l'expérience internationale et l'adaptation à l'interaction. Plus récemment, une étude de Selmer (2002) montre que l'expérience internationale, y compris dans la même zone culturelle (asiatique), a peu d'effet sur l'adaptation de l'expatrié.

Quant à la formation à l'interculturel, la revue des études réalisées permet de considérer qu'elle a des effets positifs sur la capacité d'adaptation et la performance dans le poste (Deshpande et Viswesvaran, 1992 ; Eschbach et al., 2001). Cependant, la formation ne semble pas être un facteur majeur de l'adaptation de l'expatrié,

probablement à cause de la diversité de qualité et de pertinence de ces formations (Black et Mendenhall, 1990 ; Brewster, 1995 ; Cerdin, 1999). Néanmoins, Waxin et Panaccio (2005), montrent que les formations pré-départ de type expérimental et orientées vers le pays hôte sont les plus efficaces et que l'efficacité de la formation interculturelle est d'autant plus marquée que l'expérience internationale est faible et la distance culturelle entre le pays d'origine de l'expatrié et le pays hôte est grande. Comme alternative à la formation pré-départ, la formation interculturelle dans le pays hôte peut être aussi envisagée (Briody et Chrisman, 1991 ; Selmer, 2001). La formation dans le pays hôte constitue l'une des trois nouvelles tendances qui émergent chez les gestionnaires œuvrant dans le domaine des ressources humaines internationales, avec la formation globale et la formation basée sur CD-ROM ou sur internet (Mendenhall et Stahl, 2000).

Les **variables organisationnelles** de l'adaptation comprennent les variables reliées au travail et au contexte organisationnel. Les variables reliées au travail comprennent la clarté du rôle, l'autonomie dans le rôle et la nouveauté du rôle. La clarté du rôle favorise l'adaptation d'un salarié transféré dans la mesure où il prendra plus rapidement connaissance des exigences de son nouveau poste. Aryee et Stone (1996), Black (1988), Black et Gregersen (1991), Cerdin (1999), Waxin et Chandon (2003), Waxin (2005) trouvent une relation positive entre la clarté dans le rôle et l'adaptation au travail. L'autonomie dans le rôle décrit la liberté d'action qu'a un individu dans l'accomplissement de ses responsabilités ou la liberté d'autorité et de décision dans son travail (Aryee et Stone, 1996). Nicholson (1984) et Brett (1980) soutiennent qu'une plus grande autonomie dans le rôle permet aux individus d'adapter leur rôle au travail et l'environnement à eux-mêmes plutôt que de s'adapter eux-mêmes à la situation, leur facilitant ainsi la tâche. Aryee et Stone (1996), Black (1988), Black et Gregersen (1991), Cerdin (1999) et Waxin (2005) montrent que l'autonomie dans le rôle est positivement reliée à l'adaptation au travail. Enfin, la nouveauté du rôle semble jouer moins d'importance (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005). Pinder et Schroeder (1987) ont trouvé, en étudiant la mobilité géographique de cadres canadiens, que le temps d'adaptation auto-estimé des transférés était corrélé avec le changement de fonction, mais pas avec le changement hiérarchique.

Les variables reliées au contexte organisationnel comprennent la nouveauté de la culture organisationnelle et les variables de soutien social organisationnel. La nouveauté de la culture organisationnelle augmente l'incertitude due au changement de l'environnement de travail et retarde l'adaptation. Plus la culture organisationnelle de l'organisation hôte est éloignée de celle de l'organisation d'origine, plus l'adaptation au travail de l'expatrié s'en trouve difficile. (Mendenhall et Oddou, 1985; Church, 1982; Stenning, 1979). Le soutien organisationnel, social ou logistique joue aussi un rôle important. Le soutien social est une « *contribution physique, émotionnelle ou symbolique apportée aux individus, augmentant leurs capacités nettes à faire face au changement*⁴⁹ » (Walter et Marks, 1981). Le soutien interpersonnel aide le nouvel employé dans un poste à surmonter l'incertitude et facilite son intégration (Brett, 1984; Pinder et Schroeder, 1987). Le soutien du supérieur et celui des collègues sont les variables les plus citées dans la littérature sur les transferts (Aryee et Stone, 1996).

⁴⁹ Traduction personnelle.

Enfin, **les variables contextuelles** comprennent le soutien social extérieur au travail, la nouveauté de la culture du pays hôte et le temps passé dans le pays hôte. Le soutien social extérieur au travail est fourni par la famille et les amis. Selon Fenlason et Beehr (1994), il peut réduire le stress généré lors du travail et par ce biais, faciliter l'adaptation au travail. Certains auteurs étudient spécifiquement cette dimension d'interactions avec une approche de réseaux sociaux (Wang, 2002). Dans la plupart des études sur les expatriés, la source de soutien social extérieur la plus examinée est le (la) partenaire. C'est le facteur de réussite de l'adaptation qui apparaît comme le plus important pour les experts (Franke et Nicholson, 2002). La méta-analyse de Bhaskar-Shrinivas et al. (2005) confirme qu'il s'agit d'un facteur important pour les trois dimensions de l'adaptation. La nouveauté de la culture du pays hôte est un autre facteur contextuel important : plus la culture du pays d'affectation est différente de la culture d'origine de l'expatrié, plus l'expatrié va devoir s'adapter (Black et al., 1991). Church (1982) se réfère à ce phénomène sous la notion de « distance culturelle », alors que Mendenhall et Oddou préfèrent le terme de « dureté de la culture ». Dans la littérature sur l'adaptation interculturelle, Black et al. (1991), Parker et McEvoy (1993), Cerdin (1999), Gregersen et Stroh (1997) montrent que la distance culturelle a un effet négatif sur l'adaptation des expatriés. Waxin (2005) montre l'effet de la culture du pays d'origine sur le processus d'adaptation des expatriés et sur leur temps d'intégration dans leur nouveau poste. Le temps passé dans le pays hôte peut atténuer la nouveauté de la culture et avoir une influence sur l'adaptation (par exemple Cerdin, 1999, Waxin, 2005) mais pas de manière systématique (Janssens, 1995).

9.3. La socialisation organisationnelle du personnel en contact

Brigitte CHARLES-PAUVERS et Nathalie COMMEIRAS

Les conséquences de la socialisation organisationnelle prennent une ampleur particulière lorsque l'on s'intéresse aux salariés travaillant au contact des clients. Dans la plupart des cas, le client ne perçoit et ne rencontre l'organisation qu'à travers eux. Il est donc nécessaire que le « personnel en contact » ait bien intériorisé les valeurs de l'organisation et compris les attentes des clients. Pourtant, peu de chercheurs (en France : Lacaze, 2001 ; Alis, 1997) se sont intéressés à la socialisation du personnel en contact avec la clientèle.

Polysémique, l'expression « personnel en contact » englobe des métiers très différents tels que conducteurs de taxi, caissières, hôtesses, professions libérales, force de vente, infirmières, policiers, agents en centres d'appels.... Tous partagent le fait de travailler au contact de la clientèle. Dès 1968, Goffman introduit la notion de personnel en contact avec la clientèle : *« les relations professionnelles spécialisées peuvent se diviser en deux catégories, l'une où le praticien se trouve, par son travail même, en contact avec le public, l'autre où son travail ne touche que les membres d'une organisation. Selon moi, le contact avec le public et le pouvoir exercé sur lui constituent des caractères assez importants pour que tous ceux qui en font l'expérience puissent être regroupés en une catégorie spéciale »*. Pour Crozier et Friedberg (1977), le personnel en contact occupe une position de « marginal-sécant », étant *« partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres, et qui*

peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques différentes voire contradictoires ». Il répond simultanément aux attentes de l'entreprise et à celles des clients provoquant régulièrement des conflits de rôle.

La position de marginal-sécant confère au personnel en contact des sources de pouvoir notables en fonction de sa maîtrise de zones d'incertitude : maîtrise du lien entre l'organisation et les clients, maîtrise de la communication et de l'information, liberté d'appliquer ou non les règles définies par l'organisation. En outre, il est souvent confronté à des ambiguïtés de rôle liées au manque d'information ou à l'incertitude pour tenir un rôle donné au sein d'une organisation (Khan et al., 1964). Cette situation ambiguë suscite du stress, de l'anxiété et des tensions. Par exemple, des tensions de rôle (conflits et ambiguïtés de rôle) apparaissent lorsque le commercial a le sentiment de ne pas disposer de l'information nécessaire pour mener à bien sa tâche (Walker et al, 1975) ou que le télévendeur réussit une vente dont il sait que l'objet ne répond pas au besoin du client.

Le personnel en contact est amené à savoir gérer ses émotions. Hochschild (1983) analyse « le travail émotionnel » des hôtesses de l'air qui sont obligées d'être aimables et souriantes dans toutes les situations. Raefaeli et Sutton (1987) indiquent que les émotions affichées sont contingentes. Ainsi, les huissiers et les gendarmes doivent savoir se montrer menaçants.

L'analyse de la littérature indique que la socialisation organisationnelle du personnel en contact avec la clientèle a des effets sur la performance économique de l'entreprise et notamment sur l'amélioration de la qualité du service au client, sur la satisfaction du client, sa fidélisation et sur la performance au travail des salariés. Les pratiques de socialisation, encourageant certaines tactiques individuelles d'intégration du personnel en contact, constituent des leviers d'action pour développer la performance sociale, plus particulièrement l'engagement au travail et l'implication organisationnelle (Hartline et al, 2000 ; Barksdale et al, 2003). De même, elles amoindrissent les tensions de rôle et réduisent l'intention de quitter l'entreprise alors même que les coûts des départs anticipés de l'entreprise deviennent un sujet de préoccupation.

La diversité des métiers regroupés sous le vocable « personnel en contact » nous a amenées à traiter de la socialisation d'une seule catégorie de salariés. Compte tenu du développement de la vente sédentaire depuis la fin des années 90 et surtout de l'explosion des centres d'appel⁵⁰, nous nous sommes centrées sur les vendeurs et sur deux catégories en particulier : les vendeurs itinérants (travaillant en dehors de l'entreprise) et les télévendeurs (travaillant dans les centres d'appel⁵¹). Nous utiliserons le terme « force de vente » pour désigner indifféremment ces deux types de vendeurs.

⁵⁰ Une enquête récente indique que 205 000 personnes travaillent en France, dans 3300 centres de contact (téléphone, fax, courriel, texto) et que les centres d'appels ont créé 10 000 emplois en 2003 (Le Monde, 6 octobre 2004).

⁵¹ Le travail en centre d'appel se distingue de l'utilisation du téléphone ou d'internet. Il recouvre toutes les opérations spécialisées pour lesquelles les salariés, utilisant des ordinateurs, reçoivent des appels entrants (ou émettent des appels sortants), ces appels étant gérés et contrôlés par un système téléphonique du type « Automatic Call Distribution » ou équivalent et pour lesquelles le couplage téléphonie-informatique est présent.

A notre connaissance, rares sont les publications qui traitent explicitement et exclusivement de la socialisation des personnels en contact, tout particulièrement de la force de vente itinérante ou des télé-conseillers en centres d'appels (Grant et Bush, 1996 ; Evans et al, 1995 ; Dubinsky et al, 1986). Les pratiques de socialisation et les tactiques individuelles sont intimement liées (cf. chapitre VIII). Elles influencent les tensions de rôle, auxquelles nous porterons une attention particulière, mais aussi l'implication, les taux de départ, la performance au travail. Nous aborderons, dans un premier temps, les dispositifs formels, puis le rôle de la communication et du *feedback*, et enfin le développement de comportements proactifs.

9.3.1. Les dispositifs formels et la réduction des tensions de rôle

La position frontalière de la force de vente au sein de l'entreprise amène ses membres à affronter des demandes multiples émanant de diverses personnes (les clients, les responsables hiérarchiques, la famille du vendeur...). Ces demandes parfois incompatibles suscitent des conflits de rôle. Le commercial a souvent le sentiment de ne pas disposer de l'information nécessaire pour répondre aux attentes du client, ressentant alors de l'ambiguïté de rôle. Ces tensions de rôle peuvent avoir des conséquences néfastes pour l'organisation (développement de l'intention de quitter l'entreprise, réduction de l'implication organisationnelle). Or, les conclusions des travaux existants semblent indiquer que les pratiques de socialisation influencent les tensions de rôle et peuvent contribuer à les réduire. C'est notamment le cas des pratiques de formation et des dispositifs d'accompagnement des nouvelles recrues.

Les pratiques de formation

Les dispositifs formels de formation semblent les plus répandus (Feldman, 1989 ; Saks et Ashford, 1997), quoique beaucoup moins développés pour les télévendeurs que pour les commerciaux. Les caractéristiques normatives de ces dispositifs sont particulièrement marquées : à travers les formations proposées, l'organisation indique aux commerciaux les comportements souhaités. Comme le soulignent Rafaeli et Sutton (1987), l'entreprise détermine, selon son contexte culturel et le profil de poste, les émotions à manifester lors de l'accomplissement du rôle. Elle les définit précisément « *exactement comme dans une pièce de théâtre, un script ou un scénario de film..., le personnel devant maîtriser son script de service* » (Eiglier et Langeard, 1987, p. 56). Normann (1994) précise que les employés sont formés de manière à suivre un code d'instructions détaillées avec le client. Le sourire, les mots d'accueil, les suggestions d'un vendeur et les réponses aux objections des clients sont souvent programmées selon les directives de l'entreprise. Les personnels intériorisent des argumentaires de vente, exemples de « script de service ». Ces pratiques de standardisation du service contribuent à expliquer le coût élevé de la formation de la force de vente. Elles sont parfois individualisées et s'appuient alors sur l'analyse des traits de personnalité, intégrés dans les critères de sélection des candidats au moment du recrutement. Le rôle émotionnel est ainsi évalué par le goût pour le contact avec le client, la capacité à résister à l'échec, l'apparence physique. La formation proposée vise à remédier aux éléments jugés négatifs. Dubinsky (1981) et Krayner (1986) suggèrent également de mettre en place une politique de formation pour agir sur l'ambiguïté de rôle afférente à la présentation des produits de l'entreprise.

L'ensemble des chercheurs soulignent le très faible investissement réalisé par les entreprises, en matière de formation pour leurs télévendeurs, tout du moins jusqu'à une époque récente (Bain et Taylor, 2000 ; Taylor et Bain, 1999). La formation semble, de plus, concerner principalement les aspects techniques du métier, permettant aux nouveaux venus d'accéder à des informations de nature technique (Morrison, 1993).

La durée et l'importance de la formation dépendent du statut du personnel. Les employeurs consacreront plus de temps au personnel engagé sur des contrats de longue durée. Livian et Barret (2002) font état d'une formation à contenu technique de six semaines, dédiée aux techniciens de maintenance en ligne, considérés comme opérationnels au bout de six mois. Charles-Pauvers et al. (2004) rapportent également une situation de formation de cinq semaines, destinée au groupe des intérimaires nouvellement embauchés. Buscatto (2002) précise que les salariés embauchés en CDI suivent une formation intensive de huit semaines, dès le démarrage de leur activité professionnelle. Cousin (2002) cite des formations d'une durée de quinze jours.

Or, certains dispositifs formels proposés aux vendeurs peuvent nuire à leur performance. Ils sont, en effet, difficiles à mettre en œuvre dans la mesure où le comportement du client ne peut être prévu. Comme le mentionne Thévenet (1992, p. 173) : « *l'agent peut se trouver face à un problème que les formateurs n'avaient pas anticipé* ». Ces dispositifs n'intègrent ni les relations de travail, ni les réseaux sociaux (Mispelblom, 1995). Ils sont vécus par les commerciaux comme des contraintes nuisant à leur autonomie et à leur développement personnel. Cela peut susciter de la démotivation et une réduction de l'implication dans le travail et dans l'organisation.

Les dispositifs d'accompagnement

Le parrainage, le tutorat⁵² et le *coaching* figurent parmi les pratiques institutionnelles de socialisation, de manière assez fréquente pour les commerciaux, plus rarement chez les télévendeurs. Elles apparaissent toujours couplées avec les dispositifs de formation, les formateurs étant parfois désignés comme les parrains des nouveaux arrivants. L'objectif clairement affiché est de favoriser les interactions et les échanges avec les membres plus expérimentés. Le « *buddying* » est souvent utilisé : un novice apprend aux côtés d'un salarié plus ancien (Frenkel et al., 1998). Abondant dans ce sens, Hutchinson et al. (2000) précisent que la formation devient une pratique courante, complétée par des pratiques de type parrainage. Les auteurs citent l'exemple d'un centre sportif où une formation formelle de deux semaines et demi est proposée sur les produits, les procédures et les techniques de ventes. Elle est suivie par une période de *buddying* avec des salariés expérimentés (« *high commitment management* »).

Les responsables de la gestion des ressources humaines peuvent agir de manière à réduire certaines facettes de l'ambiguïté de rôle : ils informent sur les perspectives d'avancement, encouragent le soutien du responsable hiérarchique immédiat réduisant ainsi l'ambiguïté de rôle interne ; ils programment des formations sur les produits de la société, diminuant l'ambiguïté de rôle externe (Commeiras et Fournier, 1998). D'une manière générale, la formation et les dispositifs d'accompagnement améliorent significativement la performance sociale (implication dans l'organisation, intention de

⁵² Les "tutorat" et "parrainage" termes sont souvent utilisés de manière synonyme, en particulier chez les anglo-saxons qui recourent généralement au terme "mentoring".

rester dans l'entreprise) par leur influence sur la réduction des tensions de rôle (Dubinsky, 1981 ; Krayner, 1986 ; Commeiras et Fournier, 1998).

9.3.2. La communication, le *feedback* et leur influence sur les tensions de rôle

Les tensions de rôle ralentissent le rythme de la socialisation. Une approche de la socialisation des nouveaux vendeurs consiste à chercher des moyens de réduire ces tensions. Les travaux de Khan et al. (1964), Jackson (1983), Commeiras et al. (2003) donnent à la communication une place prépondérante comme facteur explicatif des tensions de rôle. Ils laissent ainsi percevoir l'importance de rechercher les situations qui permettront de développer les interactions⁵³. Leurs résultats suggèrent, en effet, que la fréquence des interactions permet de clarifier les attentes de rôle. Récemment, Nygaard et Dahlstrom (2002) montrent que la communication a une forte influence sur les tensions de rôle des managers commerciaux ; les interactions personnelles permettent de diminuer l'ambiguïté de rôle alors que les interactions impersonnelles (telles que le courrier) et les interactions de groupe (par exemple, les réunions) ne produisent pas d'effet sur l'ambiguïté de rôle des managers commerciaux. De même, les pratiques de communication des chefs de vente agissent sur les résultats des vendeurs et plus particulièrement sur l'ambiguïté de rôle et sur leur implication dans l'organisation (Johlke et al., 2000).

Les nouveaux vendeurs et télévendeurs sont aussi particulièrement sollicités pour apprendre et s'approprier des informations nouvelles et variées. Il semble important pour les vendeurs de pouvoir ajuster leur rôle aux attentes des émetteurs grâce au *feedback*. Les travaux de Commeiras et al (2003), de Peiro et al (1994), la méta-analyse de Jackson et Schuler (1985) mettent en évidence l'existence de relations négatives entre le *feedback* et l'ambiguïté de rôle. Or, la disponibilité des informations et leur clarté relèvent essentiellement du contexte organisationnel, de sa capacité à les diffuser et à les expliciter et de la volonté de l'individu de développer des stratégies individuelles d'acquisition et de clarification des informations (Saks et Ashforth, 1997). Ainsi, le fait d'obtenir du *feedback* conduit la personne à clarifier son rôle dès l'origine du processus de socialisation. L'information sur la qualité du travail est acquise lors des entretiens avec le chef de vente ou des entretiens de vente auprès de la clientèle, qui devraient être fréquents pendant la période de socialisation.

9.3.3. Le développement de comportements proactifs

La performance au travail est un résultat important du processus de socialisation (amélioration de la qualité du service au client, satisfaction, fidélisation du client, performance au travail). Dans son métier, l'indépendance du vendeur est aussi bien psychologique que physique. Sa position frontalière nécessite la mise en place de dispositifs particuliers destinés à contrôler l'activité afin de faire converger les intérêts des commerciaux avec ceux de l'entreprise. De même, les télévendeurs sont extrêmement contrôlés, soumis à une performance quantitative mesurée en permanence. Cependant, comme le soulignent Bain et Taylor (2000), des contrôles trop étroits peuvent se révéler contre-productifs et nuire à la qualité de la relation de l'entreprise avec le client. Compte tenu de la multiplicité des objectifs de l'entreprise (à court et à

⁵³ Pour plus de détails sur les réseaux de relations, se reporter au chapitre précédent

long terme), Darmon (1998) ainsi que Anderson et Oliver (1987) préconisent de mettre en place des systèmes de contrôle hybrides. Les caractéristiques de ces systèmes sont d'être fondés sur les résultats et les comportements, d'intégrer des éléments quantitatifs et qualitatifs, et d'être plus ou moins centralisés. Les contrôles formels (fiches de visite...), orientant les efforts de la force de vente vers les objectifs de l'entreprise, sont renforcés par la politique de rémunération. En effet, la rémunération liée à la performance individuelle du vendeur permet de canaliser les efforts en termes de résultats (accroissement des marges par exemple) et de comportements (fidélisation des clients...). La socialisation organisationnelle constitue un moment crucial pour permettre aux nouveaux vendeurs d'internaliser les valeurs de l'entreprise et les "bonnes" pratiques. Elle initie le processus de développement des systèmes de contrôles informels : contrôle par le clan (Ouchi, 1979), contrôle culturel (Wilkins et Ouchi, 1983) ou auto-contrôle particulièrement important pour des salariés autonomes.

Maier et Brunstein (2001), s'intéressant au comportement proactif des nouvelles recrues, montrent qu'elles ont en tête leurs propres objectifs qu'elles vont s'efforcer d'atteindre. Les nouveaux arrivants, percevant les conditions comme favorables, développent leur implication et leur satisfaction. La rémunération joue, ici encore, un rôle déterminant : la connaissance précise par la force de vente de sa rémunération, en particulier dans ses aspects liés à la performance individuelle (commission sur marges brutes, sur chiffre d'affaires, primes sur objectifs...), permet d'orienter ses efforts vers les objectifs de l'entreprise, alors même qu'elle découvre l'entreprise. De même, les personnes qui perçoivent que leur contrat à durée limitée peut être transformé en contrat de longue durée adoptent les comportements encouragés par l'entreprise. Cousin (2002) montre que, dans ces conditions, les nouveaux télévendeurs développent des comportements proactifs de débrouillardise, de dynamisme ainsi que des comportements implicitement souhaités par la hiérarchie.

La difficulté pour l'entreprise reste de trouver le juste équilibre entre les comportements proactifs et les comportements normés. Trop de comportements proactifs peuvent être nuisibles (Bateman et Crant, 1999). La direction peut choisir de leur fixer des quotas de vente très précis de nature qualitative et quantitative en vue de limiter leur champ d'action des commerciaux. Les tableaux de bord, de périodicité régulière permettent d'évaluer leur performance (Darmon, 1987). Il semble ainsi de la plus grande importance d'amener le vendeur à se comporter de façon à satisfaire ses propres intérêts et à optimiser en même temps les intérêts de l'entreprise (Darmon, 1987, 1998). La période de socialisation est une période cruciale pour faire passer ces messages.

Ainsi, dans la socialisation du personnel en contact, nous nous sommes concentrés sur la force de vente et en particulier les salariés itinérants et en centres d'appels. Les directions d'entreprise mettent en place depuis longtemps des pratiques de socialisation des vendeurs tenant compte des particularités de cette catégorie de personnel (position frontalière et charnière, représentation de l'image de l'entreprise...). Elles privilégient la formation, principalement à contenu technique, et le parrainage. Dans ce contexte, le développement contrôlé de comportements proactifs devient essentiel. En effet, le vendeur doit répondre aux problèmes particuliers des clients qui, du fait de leur variété, ne sont pas tous présentés dans les stages de formation et les scripts de vente. Le vendeur doit donc faire preuve d'initiative tout en respectant les

procédures organisationnelles. Parallèlement, l'importance croissante du nombre de salariés en centres d'appel, l'ancienneté de certains salariés dans la fonction (cinq ans), le reclassement de certains dans ces postes (Schmidt et al., 2004) et l'enjeu stratégique de ce personnel en contact avec la clientèle devraient conduire les chercheurs à s'intéresser davantage à cette population. Il est vraisemblable que la socialisation organisationnelle va devenir une véritable préoccupation pour les entreprises cherchant à fidéliser leurs vendeurs (Caiazza, 2001).

9.4. La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service

Kiane GOUDARZI

Les spécificités du domaine des services ont conduit les chercheurs en marketing à adopter un cadre conceptuel spécifique pour les entreprises du secteur (Berry, 1980, Langeard et al., 1981). Dans ce contexte, les clients peuvent être perçus comme des membres éphémères de l'organisation jouant le rôle d'employés partiels car ils participent au processus de fabrication du service (Mills et Morris, 1986 ; Bowen et Schneider, 1995). Ainsi, les recherches sur le comportement organisationnel offrent-elles d'intéressantes perspectives de transfert en marketing des services.

La plupart des recherches sur la socialisation organisationnelle concerne l'employé et traite de la relation employé-organisation. Le concept de socialisation organisationnelle dans un contexte marketing n'a fait l'objet que de rares recherches et uniquement dans le domaine des services. Il offre un cadre conceptuel permettant d'analyser l'intégration du client dans le système organisationnel proposé par l'entreprise. Dans ce cadre d'analyse, la socialisation organisationnelle est envisagée comme une relation entre le client et l'organisation.

Pour traiter des recherches sur la socialisation organisationnelle du client (SOC), une première partie est consacrée à sa conceptualisation tandis que dans une seconde partie ses enjeux sont examinés.

9.4.1. Conceptualisation de la socialisation organisationnelle du client dans le domaine des services

Dans le contexte des services, les clients peuvent être perçus comme des membres éphémères de l'organisation jouant le rôle d'un employé partiel (1.1). C'est à partir d'une telle vision que les définitions et les dimensions du concept de SOC ont émergé (2.2).

Le client dans les services : un membre éphémère de l'organisation

Barnard (1948) est l'un des premiers auteurs à avoir envisagé le client comme un membre de l'organisation. Il établit très clairement qu'il faut considérer les actions

réalisées par les employés et les clients comme « *des éléments équivalents et qu'elles sont le fruit de membres de la même organisation* ⁵⁴ » (Barnard, 1948, p. 118-119).

La présence du client dans le processus de fabrication du service appelé « servuction » (Eiglier et Langeard, 1987) différencie le secteur des services du secteur industriel (Chase, 1978). En participant à la servuction, le client est un acteur de l'expérience consommée. Bendapudi et Leone (2003) synthétisent la littérature sur la participation du client dans la production du service et indiquent qu'il y a « *un changement de perspective pour les entreprises [et qu'] il s'agit de considérer les clients comme des co-producteurs actifs plutôt que comme un public passif* » (p. 14). A la fois acteur, producteur et consommateur, le client des entreprises de service est un membre participant de l'organisation.

En prenant en compte que clients et personnels appartiennent à l'organisation (Mills et al., 1983) et en considérant que le consommateur participe au processus de servuction, plusieurs chercheurs ont suggéré que la contribution des clients pourrait être optimisée si ces derniers étaient perçus comme des employés partiels de l'organisation (Mills, 1983 ; Mills et al., 1983 ; Mills et Morris, 1986 ; Schneider et Bowen, 1995).

Le plus souvent, les consommateurs ne réalisent pas de manière spontanée et efficace leur rôle en tant qu'employé partiel. Les efforts pour définir les rôles et la performance impliquent des coûts pour le client comme pour l'entreprise de service. Il est de l'intérêt des deux parties de l'échange de trouver des moyens qui réduisent ces coûts en définissant et expliquant les comportements qu'exige la servuction. Dès lors, Bowen et Schneider (1995 ; Bowen, 1986) proposent de gérer les consommateurs comme des ressources humaines de l'organisation et d'appliquer au client les concepts et outils de la gestion des ressources humaines. C'est dans ce cadre qu'émergent les premières recherches conceptuelles sur la socialisation organisationnelle du client.

Définitions et dimensions de la SOC

La socialisation organisationnelle du client a été rarement abordée dans la littérature. Certains auteurs du management des services en évoquent l'idée (Bowen et Schneider, 1985), d'autres en ont une approche uniquement conceptuelle (Mills, 1983 ; Mills et Moris 1986 ; Goodwin, 1988), tandis que Kelley (1987 ; Kelley et al., 1990, Kelley et al., 1992) et Goudarzi (2005) développent une approche empirique.

En complétant les premiers travaux conceptuels sur la SOC par les résultats d'entretiens d'experts réalisés auprès d'enseignants chercheurs en sociologie, psychologie sociale et management des ressources humaines, Goudarzi (2005, p. 283) propose la définition suivante :

« Dans les services, le client peut être considéré comme un membre éphémère de l'organisation jouant le rôle d'un employé partiel. Dans ce contexte, la socialisation organisationnelle du client fait référence au processus d'apprentissage par lequel le client (1) apprend et maîtrise le rôle associé à la relation de service, (2) s'intègre au groupe social de l'entreprise de service en apprenant comment échanger avec le personnel et les autres clients et (3) se fait une appréciation de la culture, des normes et

⁵⁴ Toutes les traductions du texte de citations en anglais sont personnelles.

des valeurs de l'organisation. Ces apprentissages sont appelés domaines de socialisation et constituent les trois dimensions du concept en marketing. Ils conduisent le client à être un membre à l'aise et efficace de l'organisation et à développer chez lui un sentiment d'appartenance et d'adéquation à l'organisation ».

Les dimensions de la socialisation organisationnelle du client sont relativement proches de celles de la socialisation organisationnelle de l'employé telles que structurées par Fisher (1986). En effet, les dimensions connaissance et maîtrise de son rôle, intégration sociale et connaissance de l'organisation, de ses valeurs et de sa culture sont appropriées dans les deux cas. La forme, la nature et l'étendue de ces apprentissages restent différentes car clients et personnels ont des statuts, rôles et finalités propres. Ainsi par exemple, la connaissance et la maîtrise de son rôle renvoie pour le client et le personnel à des contenus différents puisque chacun de ces acteurs a un rôle particulier dans l'organisation. Le tableau 9.2 présente les trois dimensions d'apprentissage de la socialisation organisationnelle du client agrémentées d'exemples concrets. On peut toutefois noter que la dimension « apprentissage personnel » est propre à l'employé et ne peut s'appliquer au client que dans des cas spécifiques : les club de gym par exemple peuvent être l'occasion pour un client de développer des connaissances sur la relation à son corps.

Nature des dimensions	Exemple
1) Connaissance et maîtrise de son rôle	Connaître les services proposés et comment en bénéficier, circuler facilement dans le point de vente, ne pas attendre inutilement à un mauvais endroit, connaître les jours d'affluence ...
2) Intégration sociale	Savoir comment dialoguer et interagir avec le personnel et/ou les clients, ne pas être gêné par les autres clients ...
3) Connaissance de l'organisation	Connaître l'histoire de l'organisation, les valeurs défendues par l'organisation, la culture partagée par le personnel et/ou les clients, le langage propre à l'organisation ...

Tableau 9.2 : Les dimensions d'apprentissage de la socialisation organisationnelle du client

La conceptualisation de la socialisation organisationnelle du client dans le domaine des services vient d'être présentée, il convient dès lors d'en examiner ses enjeux.

9.4.2. Les enjeux de la socialisation organisationnelle du client

Les enjeux de la socialisation organisationnelle du client se situent au niveau d'une amélioration de la transaction de service et de la relation client / organisation. Ces enjeux ont d'abord été étudiés théoriquement et il a fallu attendre les travaux de Kelley (1987 ; Kelley et al., 1990, Kelley et al., 1992) et Goudarzi (2005) pour une validation empirique.

Une amélioration de la transaction de service

Les enjeux de la socialisation organisationnelle du client au niveau de la transaction de service sont centrés sur une réduction de l'incertitude lors de la rencontre

de service, une meilleure qualité de service, une plus grande satisfaction du client et une meilleure productivité de l'entreprise.

Le rôle d'employé partiel joué par les clients des entreprises de service entraîne une forme d'incertitude dans le processus de servuction (Mills et Moberg, 1982, Mills et al., 1983). Le processus de socialisation organisationnelle permet à l'entreprise de service de réduire l'incertitude introduite par le client (Mills et Moberg, 1982, Mills et al., 1983). En effet, « *à travers le processus de socialisation organisationnelle, il est possible d'atteindre une conformité de rôle parmi les consommateurs, et ainsi, l'incertitude introduite par le client peut être réduite* » (Kelley 1987, p. 76).

Dans la mesure où le client est co-producteur du service, Goodwin (1988) indique qu'il peut être utile pour les entreprises de service de partager avec le client la responsabilité de la qualité dans les services. Le processus de socialisation organisationnelle permet au client de mieux comprendre les normes organisationnelles (Feldman, 1981 ; Louis, 1980 ; Schein, 1968) et les attentes normatives associées à son rôle. « *Les consommateurs socialisés avec succès par une organisation devraient mieux connaître les comportements nécessaires pendant la rencontre de service et savoir comment ces comportements devraient être réalisés* » (Kelley et al., 1990, p. 319), ils contribuent ainsi à améliorer la qualité du service rendu.

Liechty et Churchill (1979) ont suggéré que rendre le client satisfait du service est souvent problématique du fait de l'ignorance du consommateur quant à son rôle pendant la rencontre de service. Selon Solomon et al. (1985), le rôle du consommateur dans la rencontre de service est composé d'une série de comportements appris qui sont acquis pendant le processus de socialisation. Sur la base de la théorie de rôle, ces auteurs ont proposé que la rencontre de service est plus satisfaisante lorsque les consommateurs et les fournisseurs de service « lisent un même script ». Dans ce cas, les consommateurs ayant été socialisés à l'organisation devraient être plus satisfaits car leurs attentes sont plus proches du service tel qu'il est effectivement délivré (Smith et Houston, 1983). Ainsi la socialisation organisationnelle du client permettrait à l'entreprise de service de satisfaire ses clients car ceux-ci ont des attentes proches du déroulement de la rencontre de service.

Enfin, la SOC assure à l'entreprise de service une plus grande productivité. En augmentant la participation des clients à la servuction, les entreprises de service ont amélioré leur productivité car elles ont transféré au client une partie de la réalisation du service. En permettant au client de mieux assurer son rôle de co-producteur, la SOC permet de poursuivre l'amélioration de la productivité des entreprises de service car elle contribue à l'efficacité des clients en tant qu'employé partiel.

Kelley (1987, 1992) valide empiriquement le rôle de la SOC dans l'amélioration de la transaction de service. Premier auteur en marketing à développer une échelle de mesure des niveaux de SOC, ses recherches montrent que plus un client est socialisé à l'organisation, plus sa satisfaction est élevée et plus sa perception de la qualité de service et du climat pour les services est positive⁵⁵.

⁵⁵ Le climat pour les services fait référence à l'ensemble des caractéristiques d'une organisation qui influence le comportement des employés vers une volonté d'offrir aux clients services et qualité

Les enjeux de la SOC ne se limitent pas à l'amélioration de la transaction de service. La SOC permet également à l'organisation de gérer la relation à long terme avec le client.

Une amélioration de la relation client / organisation

En marketing, l'amélioration de la relation à long terme avec le client, étudiée dans le cadre du marketing relationnel, fait office d'un nouveau paradigme (Kotler, 1991) dans lequel est mise en valeur l'importance de la confiance (Sirdeshmukh et al. 2002), de l'engagement⁵⁶ (Gundlach et al., 1995), de l'identification organisationnelle (Bhattacharya et al., 2003) et de la satisfaction relationnelle (Anderson et al., 1994).

En management des ressources humaines, plusieurs recherches montrent l'influence du processus de socialisation organisationnelle sur l'identification organisationnelle (Ashforth et Saks, 1996) et l'engagement (Jones, 1986 ; Allen et Meyer, 1990 ; Baker et Feldman, 1990 ; Ashforth et Saks, 1996). En marketing, Kelley (1987, 1992) montre que plus un client est socialisé à l'organisation plus son engagement envers l'organisation est important.

Mais la mesure des niveaux de SOC développée par Kelley (1987, 1992) souffre d'une nécessaire clarification conceptuelle et intègre les résultats de premier et deuxième niveau de la socialisation tels que différenciés par Bauer et al. (1998). En intégrant en marketing les travaux de Chao et al. (1994), Goudarzi (2005) développe une échelle de mesure des niveaux de socialisation organisationnelle du client à partir des domaines de socialisation propres à ce dernier. Les domaines de socialisation sont considérés comme des indicateurs réflexifs du construit de second ordre. Goudarzi (2005) montre que la socialisation organisationnelle du client a un effet positif et significatif sur la satisfaction relationnelle, la confiance dans le personnel de l'entreprise de service, la confiance dans l'organisation et l'identification organisationnelle.

Conclusion

Nées de la difficulté à établir une théorie générale de la socialisation organisationnelle, plusieurs recherches ont été menées dans des contextes spécifiques. Elles offrent une vision pragmatique du fonctionnement de la socialisation organisationnelle complémentaire aux développements plus théoriques des chapitres précédents. Elles apportent des éléments de réflexion pour des conceptualisations intermédiaires et ouvrent de voies de recherche.

Tout d'abord, les recherches sur la socialisation syndicale, menées depuis un demi-siècle, ont conduit à des résultats importants permettant de mieux comprendre les mécanismes d'intégration des adhérents ainsi que l'évolution de la relation adhérent / syndicat. Pourtant, des études complémentaires mériteraient d'être menées, d'autant plus que des transformations profondes tant de la relation salariale (précarisation de l'emploi, mobilité inter-entreprises, etc.), cadre de l'activité syndicale,

(Schneider, 1990).

⁵⁶ En marketing, *commitment* est traduit par engagement tandis qu'en GRH on parle d'implication organisationnelle. En marketing, on parle d'implication dans une catégorie de produit. Nous avons repris ici la terminologie marketing.

que des formes et des sources de l'engagement social des individus, sont intervenues durant cette période (Labbé et Croisat, 1992). On peut craindre que la plupart des résultats reposent sur des études menées dans le cadre d'un engagement social plutôt traditionnel, s'inscrivant dans une relation d'emploi classique, mais de moins en moins représentative. Des études distinguant par exemple les générations d'individus et les multiples formes d'emploi permettraient de mieux faire ressortir les mutations à l'œuvre et aideraient les organisations syndicales à mieux préparer leur renouvellement.

Ensuite, les travaux sur l'adaptation de l'expatrié soulignent les spécificités de la socialisation organisationnelle de l'expatrié comprise au sens de Schein (1968) comme un apprentissage de valeurs, de normes et de comportements appropriés à un contexte organisationnel nouveau. Dans le cas de l'expatrié, les variables externes à l'organisation jouent un rôle important dans l'apprentissage organisationnel lié au poste de travail et aux interactions professionnelles. C'est le cas par exemple de la nouveauté du contexte culturel hors travail ou du soutien social familial. Par ailleurs, les approches centrées sur les procédures organisationnelles de socialisation et sur la recherche d'information ouvrent des perspectives intéressantes pour l'étude de l'expatriation. C'est d'ailleurs dans ce sens que vont les travaux récents sur la formation interculturelle (Mendenhall et Stahl, 2002).

Les particularités du personnel en contact (position frontalière et charnière, représentation de l'image de l'entreprise, etc.) nécessitent une approche contextualisée de la socialisation organisationnelle. Il existe de nombreux travaux traitant du management des vendeurs (population sur laquelle nous nous sommes centrés dans ce chapitre) mais peu se sont intéressés spécifiquement au processus de socialisation. Pourtant, plusieurs raisons incitent à développer les recherches dans cette voie. La vente devient de plus en plus personnalisée, l'objectif étant de satisfaire et de fidéliser la clientèle. Le manque d'attention portée à la socialisation des nouveaux vendeurs entraîne des erreurs de service, des démissions et induit des coûts pour l'entreprise (coût de recrutement, coût de formation, coût d'apprentissage). Une piste pour les réduire est d'analyser le processus de socialisation du personnel en contact avec la clientèle et d'approfondir des travaux tels que ceux de Johnston et al (1990).

Enfin, nous avons présenté comment, à partir de l'étude des spécificités des entreprises de service, le concept de socialisation organisationnelle du client a émergé. A travers ce concept, trois types d'actions sont mis en avant pour les managers des entreprises de services. Il s'agit d'apprendre au client à utiliser le service de manière efficace, d'intégrer le client au groupe social constitué par les autres clients et le personnel de l'entreprise, notamment le personnel en contact, et de communiquer et faire connaître au client les valeurs, l'histoire et la culture de l'organisation. Ainsi, les nombreuses recherches en management des ressources humaines sur la socialisation organisationnelle offrent d'intéressantes perspectives de transfert en marketing. Ce transfert est légitimé par l'émergence du client vu comme un salarié partiel. Un approfondissement des recherches sur le concept, les domaines et la mesure des niveaux de SOC ouvrirait de nouvelles perspectives pour les managers et un enrichissement pour le concept de socialisation. De plus, les procédures organisationnelles et individuelles de socialisation n'ont fait l'objet d'aucune recherche en marketing et mériteraient d'être examinées spécifiquement du point de vue du client privilégiant ainsi la transdisciplinarité.

Bibliographie des chapitres VII, VIII et IX

- Abrams D., Hogg M. A. (1990). « The social context of discourse: let's now throw out the baby with the bath water », *Philosophical Psychology*, 3, pp. 219-225.
- Adler P. S., (1975). « The transnational experience: an alternative view of culture-chock », *Journal of Humanistic Psychology*, vol.15, n°4, p.13-23.
- Adler, N. (1997). *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3rd edition, Cincinnati, OH: SouthWestern.
- Ahuja, M.K. et Galvin, J.E. (2003). « Socialization in virtual groups », *Journal of Management*, vol.29, n°2, p.161-185.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*, Chicago, IL : Dorsey Press.
- Albert S., Whetten D., 1985, « Organizational identity » dans Cummings, L.L. et Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 263-295.
- Alis, D. (1997), *Conflits de rôles et régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle : le cas des agents généraux d'assurance*, Thèse de Doctorat es Sciences de Gestion de l'Université d'Aix-Marseille 3.
- Allen, N. J., et Meyer, J. P. (1990). « Organizational Socialization Tactics : A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation », *Academy of Management Journal*, Vol. 33, p.847-858.
- Almudever, B. & Le Blanc, A. (2001), « Comment faciliter l'insertion des nouveaux recrutés dans les organisations de travail ? La mise en place de dispositifs de formation et d'accueil », in Lévy-Leboyer, C. ; Huteau, M. ; Louche, C. et Rolland, J.P. (sous la direction de), *RH - Les apports de la psychologie du travail*, éd. d'Organisation
- Amado, G. & Elsner, R. (2004), *Leaders et transitions. Les dilemmes de la prise de fonction*, Pearson Education France, Paris
- Anakwe, U. et Greenhaus, J. (1999). « Effective socialization of employees : Socialization content perspective », *Journal of Managerial Issues*, Fall, Vol.11, No.3, 315-329.
- Anakwe, U.P. & Greenhaus, J.H. (2000). « Prior experience and socialization experiences of college graduates », *International Journal of Manpower*, vol. 21, n°2, p.95- 111.
- Anderson E. W., Fornell C. et Lehman D.R. (1994). « customer satisfaction, productivity and profitability : finding from sweden », *Journal of Marketing*, vol 58, (july), p.53-66.
- Anderson, E. & Oliver, R. (1987). "Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems", *Journal of Marketing*, vol. 51, october, p. 76-88.
- Anderson, N.R., Cunningham-Snell, N.A. et Haigh, J. (1996). "Induction training : current practice and attitudes to evaluation in British organizations", *International Journal of Selection and Assessment*, vol.4, p.169-183.
- Arnold J. et Nicholson N., 1991, "Construing of self and others at Work in the early years of corporate careers", *Journal of Organizational Behavior*, 12, pp. 621-639.

- Arthur W., & Bennett J. R., (1995). « The international assignee: the relative importance of factors perceived to contribute to success », *Personnel Psychology*, vol.48, p.99-114.
- Aryee, S. & Debrah, Y.A. (1997). « Members' participation in the union : an investigation of some determinants in Singapore », *Human Relations*, vol. 50, p. 129-147.
- Aryee, S. & Stone, R. J. (1996). « Work experiences, work adjustment and psychological well being of expatriate employees in Hong Kong », *International Journal of Human Resource Management*, vol.7, n°1, p.150-64.
- Ashford, S. (1993). « The feedback environment : An exploratory study of cue use », *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, 201-224.
- Ashford, S.J. & Cummings, L.L. (1983), « Feedback as an individual resource : personal strategies of creating information », *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, p.370-398
- Ashford S. et Cummings, L. (1985). « Proactive feedback seeking: the instrumental use of the information environment », *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 58, 67-79.
- Ashforth B. E., Mael F. (1989). « Social identity and the organization », *Academy of Management Review*, 14, pp. 20-39.
- Ashforth B.E. et Saks, Alan M.(1996). « Socialization Tactics : Longitudinal Effects On Newcomer Adjustment », *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°1, p.149-178.
- Ashforth, B.E., Saks, A.M. et Lee, R.T. (1998). « Socialization and newcomer adjustment : the role of organizational context », *Human Relations*, vol.51, n°7, p.897-926.
- Bain, P., & Taylor, P. (1999). « An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre », *Industrial Relations Journal*, vol.30, p.101-117.
- Bain, P. et Taylor, P. (2000). « Entrapped by the 'electronic panopticon' ? Worker resistance in the call centre », *New Technology, Work and Employment*, vol.15, p.2-18.
- Baker, H.E. et Feldman, D.C., (1990). « Strategies of organizational and their impact on newcomer adjustment », *Journal of Managerial Issues*, n°2, p.198-212.
- Bakke, E.W. (1945). « Why workers join unions », *Personnel*, 22, p. 37-46.
- Balmer J. M. T., Wilson A., 1999, « Corporate identity: there is more to it than meets the eye », *International Studies of Management and Organization*, 28, 3, pp. 12-31.
- Bamber E. M., Iyer V. M., 2002, « Big 5 auditors' professional and organizational identification: consistency or conflict? », *Auditing*, 21, 2.
- Bamberger, P.A., Kluger, A.N. & Suchard, R. (1999). « The antecedents and consequences of union commitment : a meta-analysis », *Academy of Management Journal*, vol. 42, p. 304-318.
- Bandura, A., (1977). *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs: Practice-Hall.
- Barksdale, H.C., Bellenger, D.N., Boles J.S. & Brashear, T.G. (2003), « The impact of realistic job previews and perceptions of training on sales force performance and

- continuance commitment : a longitudinal test », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 22, n°2, spring, p.125-138.
- Barksdale, H.C., Bellenger, D.N., Boles J.S. & Brashear, T.G. (2003), « The impact of realistic job previews and perceptions of training on sales force performance and continuance commitment : a longitudinal test », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 22, n°2, spring, p.125-138.
- Barling, J., Fullagar, C.J.A. & Kelloway, E.K. (1992). *The union and its members : a psychological approach*, New-York : Oxford University Press.
- Barling, J., Kelloway, E.K. & Bremermann, E.H. (1991). « Pre-employment predictors of union attitudes : the role of family socialization and work beliefs », *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, p. 725-731.
- Barnard Chester I., (1948). *Organization and Management*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bartel C. A., 2001, « Social comparisons in boundary-spanning work: effects of community outreach on members' organizational identity and identification », *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 379-413.
- Bateman, T.S. & Crant, J.M. (1999). "Proactive behavior : Meanings, impact, and recommendations", *Business Horizons*, May-June, p.63-70.
- Baubion-Broye, A. et Haajjar, V. (1998). « Transitions psychosociales et activités de personnalisation ». In Baubion-Broye, A., *Événements de vie, transitions et construction de la personne*, Ouvrage collectif, Erès.
- Bauer, T. et Green S. (1994). « The effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, 211-223.
- Bauer⁵⁷, T., Morrison, E. et Callister, R. (1998). « Organizational Socialization: A review and directions for future research », *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.16, 149-214.
- Becker T.E., Billings R.S., Eveleth D.M., Gilbert N.L., 1996, « Foci and bases of employee commitment: implications for job performance », *Academy of Management Journal*, 39, pp. 464-482.
- Bendapudi Neeli and Leone Robert P. (2003). «Psychological implications of customer participation in co-production», *Journal of marketing*, vol. 67, p.14-28.
- Berger, P.L. & Luckmann T. (1968), *La construction sociale de la réalité*, Editions Méridiens, Klincksieck, (traduction française)
- Berlew, D.E. & Hall, D.T. (1966), « The socialization of manager. Effects of expectations on performance », *Administrative Science Quarterly*, vol.11, p.207-223
- Berry, L. (1980). «Services Marketing is different», *Business*, May-June.
- Beyer J. M., Hannah D. R., 2002, « Building on the past: enacting established personal identities in a new work setting », *Organization Science*, 13, 6, pp. 636-652.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Schaffer, M. A., Luk, D. M. (2005): Input based and time based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions, *Academy of Management Journal*, 2005, Vol. 48, N°2, 257-281.

⁵⁷ Référence qui correspond à la citation « Bauer et al. (1998) » dans le texte.

- Bhattacharya C. B., Rao H., Glynn M. A., 1995, « Understanding the bond of identification: an investigation of its correlates among art museum members », *Journal of Marketing*, 59, 46-57.
- Bhattacharya C.B et Sen S. (2003). « Consumer-Company Identification : a framework for understanding consumers' relationships with companies », *Journal of Marketing*, vol 67, avril, 76-88.
- Bidart, C. et Lavenu, D. (2005). "Evolutions of personal networks and life events", *Social Networks*, à paraître.
- Biddle B.J., 1979, *Role Theory-Expectations, Identities, and Behaviors*, Academic Press.
- Black, J. S. (1988). « Work-role transition: A study of American expatriate managers in Japan », *Journal of International Business Studies*, vol., n° 19, p.274-91.
- Black, J. S. (1990). « The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate Managers », *Management International Review*, vol.30, p.119-34.
- Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1991). « Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments », *Human Relations*, vol.44, n°5, p.497-515.
- Black J. S., & Gregersen H. B., (1992). *Global Assignments*, San Francisco : Jossey Bass.
- Black, J.S. & Mendenhall, M. (1990). « Cross-cultural Training effectiveness: A review and theoretical framework », *Academy of Management Review*, vol.15, p.113-36.
- Black J. S., & Mendenhall M., (1991). « The U-curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical framework », *Journal of International Business Studies*, vol.22, p.225-47.
- Black, J. S., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). « Towards a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives », *Academy of Management Review*, vol.16, n°2, p.291-317.
- Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). « Expatriate adjustment and intent to stay in pacific rim overseas assignments », *Journal of Management*, vol.15, p.529-544.
- Bouchard M.A, Foucher R., 1995, « Les formes de conflits de rôles: étude exploratoire basée sur les catégories de Kahn & al », *Actes du Congrès de l'AGRH à Poitiers*.
- Boudon R., Bourricaud F., 1982, *Dictionnaire Critique de la Sociologie*, Paris, PUF.
- Bourhis, A. (2004). « Des difficultés de la mesure du niveau de socialisation dans les organisations », *Actes du 15ème congrès annuel de l'AGRH*, Montréal, Tome 2, p.683-698.
- Boussaguet, S. (2004), « Le processus de socialisation repreneuriale », *Actes IIIème Congrès de l'Entrepreneuriat*, Lyon, mars-avril 2004, 17 p.
- Bowen D.E. (1986). «Managing customers as Human Resources in Service Organisations» *Human Resource Management*, vol 25, n°3, p.371-383.
- Bowen D. et Schneider B. (1985). «Boundary-spanning role employees and the service encounter: some guidelines for management and research» *In the Service Encounter. Managing employee/customer interaction in service business*. J.A. Czepiel, M.R. Solomon and C.F. Surprenant, eds., Lexington, MA: Lexington Books, p.127-148.

- Brett J. M. (1980). « The effect of transfer on employees and their families », dans Cooper C., & Payne R. (eds.), *Current concerns in occupational stress*, Chichester: Wiley.
- Brett J. M. (1984). « Job transition and personal role development », Rowland, K. M., & Ferris, G. R. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, Conn.: JAI press, vol.2, p.155-186.
- Brewster C. (1995). « Effective expatriate training », Selmer J. (eds.) *Expatriate Management: new ideas for international business*, Westport: Quorum Books.
- Briody E. K., & Chrisman J. B. (1991). « Cultural adaptation on overseas assignments », *Human Organization*, vol. 50, n°3, p.264-282.
- Brown A. D., Starkey K., 2000, « Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective », *Academy of Management Review*, 25, 1, pp. 102-120.
- Brown M. E., 1969, « Identification and some conditions of organizational involvement », *Administrative Science Quarterly*, 14, pp. 346-355.
- Brown M. E., Condor S., Mathews A., Wade G., Williams J., 1986, « Explaining intergroup differentiation in an industrial organization », *Journal of Occupational Psychology*, 59, pp. 273-286.
- Brown R. J., Williams J. A., 1984, « Group identification: the same thing to all people? », *Human Relations*, 37, 7, pp. 547-564.
- Bruner J. S., 1957, « Going Beyond the Information Given », dans Gruber H., Hammond K., Jessor R., *Contemporary approaches to cognition*, Cambridge, MA: Harvard University Press, pp. 41-69.
- Brunet, M. (2004). *Le besoin d'appartenance modère-t-il la relation entre les pratiques de socialisation et le niveau de socialisation ?*, Mémoire de maîtrise, HEC Montréal.
- Buchholz, R.A. (1979). « An empirical study of contemporary beliefs about work in american society », *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, p. 219-227.
- Buscatto, M. (2002). "Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphoniques", *Sociologie du travail*, vol.44, p.99-117.
- Caiazzo, B. (2001). *Les centres d'appels*, Paris: Dunod.
- Caligiuri, P. (2000). « Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment », *Management International Review*, vol. 40, p.61-80.
- Campoy, E. (2000). *La participation des adhérents à la vie syndicale : une approche en termes de citoyenneté*, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne.
- Cerdin, J-L. (1999). *La mobilité internationale: Réussir l'expatriation*, Paris: Editions d'Organisation.
- Cerdin, J.L., & Dubouloy, M. (2005). « Expatriation et responsabilité sociale de l'entreprise : une approche psychanalytique », *Revue de gestion des Ressources Humaines*, vol. 55, p.36-56

- Chacko, T.I. (1985). « Member participation in union activities : perceptions of union priorities, performance, and satisfaction », *Journal of Labor Research*, vol. 4, p. 363-373.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly A. M., Wolf S., Klein H. K. & Gardner P. D. (1994). «Organizational Socialization: Its Content and Consequences», *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p.730-743.
- Chao, G.T. (1997). "Complexities in international organizational socialization", *International Journal of Selection and Assessment*, vol.5, p.9-13.
- Charles-Pauvers, B., Le Quentrec, E. & Urbain, C. (2004). "Pratiques de GRH, fonctionnement d'équipe et liens avec la performance : le cas d'un centre d'appel". In *Actes du XVème congrès de l'AGRH*, Montréal, Canada: Simard G. & Lévesque G. eds., p.2083-2104.
- Chase, R. (1978). « Where does the customer fit in a service operation ? », *Harvard Business Review*, vol 56, n°2, p.137-142.
- Chassey (de), F. (1993). *Utinam*, No.8, 177-184.
- Chatman, J.A. (1991). "Matching people and organizations : selection and socialization in public accounting firms", *Administrative Science Quarterly*, vol.36, p. 459-484.
- Church, A. (1982). « Sojourner adjustment », *Psychological Bulletin*, vol. 91, p.540-72.
- Comer, D. (1991). « Organizational newcomers' acquisition of information from peers », *Management Communication Quarterly*, Vol.5, 64-89.
- Commeiras N. & Fournier, C. (1998a). "Ambiguïté de rôle et implication organisationnelle des forces de vente : une approche multidimensionnelle", *Actes des XIVèmes Journées Nationales des IAE*, Tome 4, Nantes, p. 15-29.
- Commeiras N. et Fournier, C. (1998b). "L'influence de l'ambiguïté de rôle et de l'implication organisationnelle sur l'intention du vendeur de quitter l'entreprise : une vision enrichie des relations", in J. Allouche et B. Sire (coord.), *Ressources Humaines : une gestion éclatée*, chapitre 8, Economica, p. 179-193.
- Commeiras, N., Fournier, C. & Loubès, A. (2003), "Communication, information, feedback and control system : interpersonal antecedents in the role ambiguity of department heads ».In *12th International Conference on Research in the Distributive Trades*, ESCP-EAP Paris.
- Cooper-Thomas, H. et Anderson, N. (2002). "Newcomer adjustment : the relationship between oraganizational socialization tactics, information acquisition and attitudes", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.45, p.423-437.
- Corley K. G., Gioia D. A., Fabbri T., 2000, « Organizational identity in transition over time », dans Cooper C. L. et Rousseau D. M., *Trends in Organizational Behavior*, London, Wiley, pp. 95-110.
- Cornelissen J. P., 2002 a, « On the organizational identity metaphor », *British Journal of Management*, 13, 3, pp. 259-268.
- Cornelissen J. P., 2002 b, « The merit and mischief of metaphor: a reply to Gioia, Schultz, and Corley », *British Journal of Management*, 13, pp. 277-279.
- Cossette, M. (2002). *Les facteurs de rétention et de départ des agents des centres d'appels*, Mémoire de Maîtrise en Sciences de Gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal, Québec.

- Cousin, O. (2002). "Les ambivalences du travail des salariés peu qualifiés dans les centres d'appels", *Sociologie du Travail*, vol.44, p.499-520.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris : Points Seuil.
- D'iribarne, A. (1986). « L'insertion des jeunes dans la vie active : des problématiques qui restent à construire ». In Tanguy L. « *L'introuvable relation formation-emploi* », La Documentation Française.
- d'Andria A., 1995, *La confirmation de recrutement - pour une approche élargie du recrutement*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille I, I.A.E., soutenue le 20.12.
- Darmon, R.Y. (1987). « Quoplan : a system for optimising sales quota-bonus plans », *Journal of the Operational Research Society*, vol. 38, n° 12, p. 1121-1132.
- Darmon, R.Y. (1998), "The effect of some situational variables on sales force gouvernance system characteristics », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 27, n° 1, p. 17-30.
- Dawis R. V., & Lofquist L. H., (1984). *A psychological theory of work adjustment*, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- De Quieroz J-M. & Ziotkowski M. (1997), *L'interactionnisme symbolique*, PUR
- Delobbe, N. et Vandenberghe, C. (2001). "La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire", *Le Travail Humain*, vol.64, n°1, p.61-89.
- Demaziere, D. et Dubar, C. (1996). « Récits d'insertion et mondes socio-professionnels. Analyse d'entretiens de jeunes peu diplômés et sortis de l'école en 1986 », *Travail et Emploi*, No.69, 55-69.
- Deshpande, S.P. & Fiorito, J. (1989). « Specific and general beliefs in union voting models », *Academy of Management Journal*, vol. 32, p. 883-897.
- Deshpande S.P. & Viswesvaran C. (1992). « Is cross-cultural training of expatriate managers effective: A meta analysis », *International Journal of Intercultural Relations*, vol.16, n°3, p.295-310.
- Dowling, P. J., Welch, D.E., & Schuler R. S. (1999). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, 3^e édition, Cincinnati : South-Western Publications.
- Dubar C., 1991 (2^{ième} édition 1995), *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin.
- Dubar C., 1994, "L'insertion Comme Articulation Temporelle du Biographique et du Structurel", *Revue Française de Sociologie*, XXXV, pp. 283-291.
- Dubinsky, A. (1981). « The effects of sales training », *Industrial Marketing Management*, vol. 60, p. 70-86.
- Dubinsky, A.J., Howell, R.D., Ingram, T.N. & Bellenger, D.N. (1986). « Salesforce socialization », *Journal of Marketing*, vol. 50, n°4, October, p.192-207.
- Ducharme, D. (2003). *Les effets des pratiques de socialisation sur le niveau de socialisation des employés à profil innovateur*, Mémoire de maîtrise, HEC Montréal.

- Durand, J.P. (1996). Note de lecture de l'ouvrage de F. Mispelblom, *Revue Sociologie du Travail*.
- Duschesne, C. (2002). *Pratiques de socialisation et rétention du personnel : une étude des professionnels des technologies de l'information et des communications*, Mémoire de Maîtrise, HEC Montréal.
- Dutton J.E., Dukerich J.M., 1991, "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, 34, 3, pp. 517-554.
- Dutton J.E., Dukerich J. M., Harquail C.V., 1994, « Organizational images and member identification », *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 239-263.
- Eiglier, P. & Langeard, E. (1987). *Servuction, le marketing des services*, McGrawHill.
- Elsbach K. D., 1999, „An expanded model of organizational identification » dans Staw B. M. and Sutton R. I., *Research in Organizational Behavior*, Stamford, CT: JAI Press, 21, pp. 163-200.
- Erez M., Earley P., C., 1993, *Culture, self-identity, and work*, New York: Oxford University Press.
- Eschbach, D.M., Parker, G.E. & Stoeberl, P.A. (2001). « American repatriated employees' retrospective assessments of the effects of cross-cultural training on their adaptation to international assignments », *International Journal of Human resource management*, vol.12, n° 2, p.270-87.
- Evans, K. , Gremler, D.D., Schacter, J.L. & Wolfe, W.G. (1995). "The impact of salesperson socialisation on organizational commitment, satisfaction and performance in a professional service organization », *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 11, n°2, p. 139-156.
- Feldman, D.C. (1976), « A contingency theory of socialization », *Administrative Science Quarterly*, vol.21, p.433-437
- Feldman, D.C. (1981). «The Multiple Socialization of Organization Members», *Academy of Management Review*, Vol.6, n°.2, p.309-318.
- Feldman, D.C. (1989). "Socialization, resocialization, and training : reframing the research agenda", *Training and Development in Organizations*, p.376-416.
- Feldman, D.C. (1994), «Who's socializing whom ? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups and organizations », *Human Resource Management Review*, vol.4, n.3, p.213-233
- Feldman, D. et Brett, J. (1983). « Coping with new jobs: a comparative study of new hires and job changers », *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.2, 258-272.
- Feldman D. C., & Thomas D. C., (1992). « From desert shield to desert storm : life as an expatriate during the Persian Gulf War », *Organizational Dynamics*, vol. 20, p.37-47.
- Feldman S., (1985). « Culture and conformity: an essay on individual adaptation in centralized bureaucracy », *Human Relations*, 38, pp. 258-272.
- Fenlason, K. J. & Beehr, T. A. (1994). « Social support and occupational stress: Effects of talking to others », *Journal of Organizational Behavior*, vol.15, p.157-75.
- Fiol C. M., 2002, « Capitalizing on paradox: the role of language in transforming organizational identities », *Organization Science*, 13, 6, pp. 653-666.
- Fischer G.N. (1997) *La psychologie sociale*, Editions du Seuil, Paris

- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior : an introduction to theory and research*, Reading, MA : Addison Wesley.
- Fisher, C.D. (1986), « Organizational socialization : an integrative review », *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.4, 101-145
- Fisher, C.D. (1986). « Organizational Socialization : An Integrative Review », *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.4, 101-145.
- Fiske S. T., Taylor S. E., 1991, *Social Cognition*, NY: McGraw Hill, 2nd ed.
- Flood, P.C. (1988). *Trade union government and membership participation in the Irish Transport and General Workers' Union*, Thèse Ph.D, London School of Economics, Londres.
- Foreman P., Whetten D. A., 2002, « Members' identification with multiple-identity organizations », *Organization Science*, 13, 6, pp. 618-635.
- Fournier V., 1996, « Cognitive maps in the analysis of personal change during work role transition », *British Journal of Management*, 7, pp. 87-105.
- Fournier V., Payne R., 1994, "Change in Self Construction During the Transition from University to Employment: A Personal Construct Psychology Approach", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, pp. 297-314.
- Franke, J. Nicholson, N. (2002). « Who shall we send ? Cultural and other influences on the rating and selection criteria for expatriate assignments », *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol.2, n° 1, p.21-36
- Frenkel, S.J., Tam, M., Korczynski, M. & Shire, K. (1998). "Beyond bureaucracy ? Work organization in call centres", *The International Journal of Human Resource Management*, vol.9, p.958-979.
- Friedkin N., Simpson M., 1985, « Effects of competition on members' identification with their subunits », *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 377-394.
- Fukami, C.V. & Larson, E.W. (1984). « Commitment to company and union : parallel models », *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, p. 367-371.
- Fullagar, C.J.A. & Barling, J. (1989). « A longitudinal test of a model of the antecedents and consequences of union loyalty », *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, p. 213-227.
- Fullagar, C.J.A. & Barling, J. (1991). « Predictors and outcomes of different patterns of organizational and union loyalty », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 64, p. 129-143.
- Fullagar, C.J.A. (1986). « A factor analytic study on the validity of a union commitment scale », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, p. 129-136.
- Fullagar, C.J.A., Clark, P., Gallagher, D.G. & Gordon, M.E. (1994). « A model of the antecedents of early union commitment : the role of socialization experiences and steward characteristics », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, p. 517-533.
- Fullagar, C.J.A., Gallagher, D.G., Gordon, M.E. & Clark, P. (1995). « Impact of early socialization on union commitment and participation : a longitudinal study », *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, p. 147-157.
- Fullagar, C.J.A., McCoy, D. & Shull, C. (1992). « The socialization of union loyalty », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, p. 13-26.

- Gabarro, J. (1979), « Socialization at the top - How CEOs and subordinates evolve interpersonal contract », *Organizational Dynamics*, winter, vol.7, p.3-23
- Gabarro, J. (1985), « When a new Manager takes charge », *Harvard Business Review*, vol.63, n.3, p.110-123
- Gallagher, D.G. & Jeong, Y. (1989). *Methodological concerns with behavioral studies of union membership*, Communication au 10^{ème} séminaire annuel de la Southern Regional Industrial Relations Academic, West Virginia University, Morgantown, WV.
- Gallagher, D.G. & Strauss, G. (1991). « Union membership attitudes and participation». In Strauss, G., Gallagher, D.G. & Fiorito, J., *The state of the unions*, Madison, WI : ILRRA, p. 139-174.
- Gallagher, D.G., Tansky, J.W. & Wetzel, K.W. (1997). « Peripheral employment contracts : the relationship between part-time employment and union attachment ». In Sverke, M., *The future of trade unionism : international perspectives on emerging union structures*. Aldershot : Ashgate, p. 327-346.
- Gao G., & Gudykunst W. (1990). « Uncertainty, Anxiety, and Adaptation », *International Journal of Intercultural Relations*, vol.14, p.301-317.
- Gioia D. A., Schultz M., Corley K.G., 2000, „Organizational identity, image, and adaptive instability », *Academy of Management Review*, 25, pp. 63-81.
- Gioia D. A., Schultz M., Corley K.G., 2002, « On celebrating the organizational identity metaphor: a rejoinder to Cornelissen », *British Journal of Management*, 13.
- Gist, M., Bavetta, A. et Stevens, C. (1990). « Transfer training method : Its influence on skill generalization, skill repetition, and performance level », *Personnel Psychology*, Vol.43, 501-523.
- Glee, C. (2001). *Projets professionnels des salariés et relation d'emploi: La mise en oeuvre d'un outil de GRH dans deux grandes entreprises*, Thèse de doctorat, IAE de Lyon, Université Jean Moulin, Lyon 3.
- Glick, W., Mirvis, P. & Harder, D. (1977). « Union satisfaction and participation », *Industrial Relations*, vol. 16, p. 145-151.
- Goffman, E. (1968). *Asiles, études sur la condition sociale des maladies mentales*, Les Editions de Minuit.
- Goodwin C. (1988). « I can do it myself : training the service consumer to contribute to service productivity », *Journal of service marketing*, 1988, p.71-78.
- Gordon, M.E., Philpot, J.W., Burt, R.E., Thompson, C.A. & Spiller, W.E. (1980). « Commitment to the union : development of a measure and an examination of its correlates », *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, p. 474-499.
- Goudarzi K. (2005) « La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Aix-Marseille.
- Grant, E.S. & Bush, A.J. (1996). « Salesforce socialization tactics : building organizational value congruence », *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 16, n°3, p.17-33.
- Gregersen, H. B. & Stroh, L. (1997). « Coming home to the Arctic cold: Antecedents to Finnish expatriates and spouse repatriation », *Personnel Psychology*, vol.50, n°3, p.635-54.

- Griffin, A.E.C., Collela, A. et Goparaju, S. (2000). "Newcomer and organizational socialization tactics : an interactionist perspective", *Human Resource Management Review*, vol.10, n°4, p.453-474.
- Gronross, Christian, (1983). *Strategic Management and marketing in the service sector*. Report Marketing Science Institute. Cambridge MA, p.83-104.
- Guest D., Peccei R., Thomas A., 1993, « The impact of employee involvement on organizational commitment and them and us attitudes », *Industrial Relations Journal*, 24, 3, pp. 191-200.
- Gundlach G., Achrol R. et Mentzer J. (1995). « The structure of commitment in exchange », *Journal of Marketing*, vol 59 (January), p.78-92.
- Hackman, J.R. & Oldman, G.R. (1980), *The design of work*, Reading, MA : Addison-Wesley
- Hall, D. (1987). « Careers and Socialization », *Journal of Management*, Vol.13, No.2, 301-321.
- Hartley J., 1996, « Intergroup Relations in Organizations », dans West M., *Handbook of Work Group Psychology*, Chichester, John Wiley.
- Hartline, M.D., Maxham III, J.G. & McKee, D.O. (2000). « Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employee », *Journal of Marketing*, vol. 64, n°2, april, p. 35-50.
- Haslam S. A., 2001, *Psychology in Organizations : The Social Identity Approach*. London, Sage.
- Haueter, J.A., Macan , T.H. & Winter, J. (2003). « Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, n°1, p.20-39.
- Heimbeck, D., Frese, M., Sonnentang, S. et Keith, N. (2003). « Integrating errors into the training process: The function of error management instructions and the role of goal orientation », *Personnel Psychology*. Durham: Summer, Vol. 56, Iss. 2; pg. 333.
- Herriot, P., Scott-Jackson W., 2002, « Globalization, Social Identities and Employment. », *British Journal of Management*, 13.
- Hester, L.K. (1997). *The influence of family socialization, individual work beliefs, and orientation on union commitment and union participation*, Thèse Ph.D, Graduate School of the University of Alabama, Tuscaloosa, AL.
- Hill, L.A. (1992). *Becoming a manager*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hirshman, A. (1970). *Exit, voice and loyalty*, Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Hochschild, A. (1983). *The managed heart : commercialization of human feeling*, Berkeley, University of California Press.
- Hochschild, A. (1983). *The managed heart : commercialization of human feeling*, Berkeley, University of California Press.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. McGraw Hill.
- Hogg M. A., Abrams D., 1988, *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup relations and Group Processes*, London & New york, Routledge.

- Hogg M. A., Terry D. J., 2000, « Social identity and self-categorization processes in organizational contexts », *Academy of Management Review*, 25, pp. 121-140.
- Hogg M. A., Terry D. J., 2001, *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, New York, Taylor & Francis.
- Holland J. L., 1985, *Making vocational choices*, 2nd Edn, Englewood Cliff, NJ, Addison-Wesley.
- Holton, E.F. III (1995). "College graduates' experiences and attitudes during organizational entry", *Human Resource Development Quarterly*, Spring, vol.6, p. 59-78.
- Hsiung, T.L. et Hsieh, A.T. (2003). "Newcomer socialization : the role of job standardization", *Public Personnel Management*, vol.32, n°4, p.579-589.
- Humphreys M., Brown A. D., 2002, « Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance », *Organization Studies*, 23, 3, pp. 421-447.
- Huszczo, G.E. (1983). « Attitudinal and behavioral variables related to participation in union activities », *Journal of Labor Research*, vol. 4, p. 289-297.
- Hutchinson, S., Purcell, J. & Kinnie, N. (2000). "Evolving high commitment management and the experience of the RAC centre", *Human Resource Management Journal*, vol.10, p.63-78.
- Igalens, J. & Neveu, J.-P. (1994). « L'implication syndicale », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 10, p. 13-22.
- Jablin, F.M. (1984), *Assimiling new members into organization*, in Bostrom, R. (Ed.), *Communication yearbook*, 8:594-626, Beverly Hills : Sage
- Jablin, F.M. (1987), « Organizational entry, assimilation, and exit », in Berger, C.R & Chaffee, S.H., *Handbook of Communication Science*, Sage
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1985). « A meta analysis and conceptual critic of research on role conflict and role ambiguity in work setting », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 36, p.16-78.
- Jackson, S.E. (1983). "Participation in decision making as a strategy for reducing job related strain", *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, p.9-19.
- Janssens, M. (1995). « Intercultural interaction: A burden on International Managers? », *Journal of Organizational Behavior*, vol.16, p.155-67.
- Jarley, P., Kuruvilla, S. & Casteel, D. (1990). « Member-union relations and union satisfaction », *Industrial Relations*, vol. 29, p. 128-134.
- Johnston, M.W, Parasuraman, A., Futrell, C.M. & Black, W.C. (1990). « A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment », *Journal of Marketing Research*, vol. 27, August, p.333-344.
- Johnston, M.W, Parasuraman, A., Futrell, C.M. & Black, W.C. (1990). « A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment », *Journal of Marketing Research*, vol. 27, August, p.333-344.

- Jones, G.R. (1983). « Psychological orientation and the process of organizational socialization : an interactionist perspective », *Academy of Management Review*, vol.8, n°3, p.464-474
- Jones, Gareth R., (1986). «Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations», *Academy of Management Journal*, Vol.29, n°2, p.262-279.
- Kahn, R.L.. & Tannenbaum, A.S. (1954). « Union leadership and member participation », *Personnel Psychology*, vol. 10, p. 277-292.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress : studies in role conflict and ambiguity*, New York, Wiley.
- Kammeyer-Mueller, J.D. et Wangberg, C.R. (2003). "Unwrapping the organizational entry process : disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment", *Journal of Applied Psychology*, vol.88, n°5, p.779-794.
- Kamouri, A. et Cavanaugh, J. (1986) The Impact of Preretirement Education Programmes on Workers' Preretirement Socialization, *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 7, No. 3, 245-256
- Karreman D., Alvesson M., 2001, « Making newsmakers: conversational identity at work », *Organization Studies*, 22, 1, pp. 59-89.
- Kelley, S.W. (1987). « Managing service quality : the organizational Socialization of the service employee and customer ». DBA Dissertation. Lexington, Kentucky :University of Kentucky.
- Kelley S.W., Donnely J.H., Skinner S.J. (1990). « Customer Participation in service production and delivery», *Journal of retailing*, vol 66, n°3, p.315-335.
- Kelley S.W., Skinner S.J., Donnely J.H. (1992). « Organizational socialization of service customers », *Journal of Business research*, vol 25, p.197-214.
- Kelloway, E.K. & Barling, J. (1993). « Members' participation in local union activities : measurement, prediction and replication », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 262-279.
- Kelloway, E.K., Barling, J. & Agar, S. (1996). « Preemployment predictors of children's union attitudes : the moderating role of identification with parents », *The Journal of Social Psychology*, vol. 136, p. 413-415.
- Kelloway, E.K. & Catano, V.M. (1989). *Membership participation in union activities : a multivariate analysis*, Communication au Congrès annuel de l'Association Canadienne de Psychology, Montréal.
- Kelloway, E.K., Catano, V.M. & Carroll, A.E. (1995). « The nature of member participation in local union activities », In Tetrick, L.E. & Barling, J., *Changing employment relations : behavioral and social perspectives*, Washington, DC :American Psychological Association, p. 333-347.
- Kelloway, E.K., Catano, V.M. & Southwell, R.R. (1992). « The construct validity of union commitment : development and dimensionality of a shorter scale », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 65, p. 197-211.
- Kelloway, E.K. & Newton, P. (1996). « Preemployment predictors of union attitudes : the effects of parental union and work experiences », *Canadian Journal of Behavioral Science*, vol. 28, p. 113-120.

- Kelloway, E.K. & Watts, L. (1994). « Preemployment predictors of union attitudes : replication and extension », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 631-634.
- Kelly G. A., 1955, *The Psychology of Personal Constructs*, New York, Norton.
- Kelly G. A., 1970, « A brief introduction to personal construct theory » dans Bannister D., *Perspectives in Personal Construct Theory*, London, Academic Press, pp. 1-29.
- Kelly G. A., 1977, « The psychology of the unknown » dans Bannister D., *New perspectives in Personal Construct Theory*, London: Academic Press, pp. 1-19.
- Klandermans, B. (1996). « Ideology and a social psychology of union participation », In Pasture, P., Verberckmoes, J. & De Witte, H., *The lost perspective ? Trade unions between ideology and social action in the new Europe*, Aldershot : Avebury, vol. 2, p. 259-274.
- Klein, H.J. et Weaver, N.A. (2000). "The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires", *Personnel Psychology*, vol.53, n°1, p.47-66.
- Koenig, G. (1996), « Karl E. Weick », *Revue Française de Gestion*, p.57-70, mars-avril-mai,
- Kohn M.L., Schooler C., 1983, "Job Conditions and Personality: A Longitudinal Assessment of Their Reciprocal Effects", *American Journal of Sociology*, 87, pp. 1257-1286.
- Kolchin, M.G. & Hyclak, T. (1984). « Participation in union activities : a multivariate analysis », *Journal of Labor Research*, vol. 5, p. 255-261.
- Kotler, P. « Philip Kotler explores the new marketing paradigm », (1991). *Review, Marketing Science Institute Newsletter*, Cambridge, MA (Spring) :1, p.4-5.
- Kram K.E. & Isabella L.A. (1985), « Mentoring alternatives : the role of peer relationship in career development », *Academy of Management Journal*, vol 28, n°1, 110-132
- Kramer M.W., 1994, "Uncertainty Reduction During Job Transitions: an Exploratory Study of the Communication Experiences of Newcomers and Transferees", *Management Communication Quarterly*, 7, 4, pp. 384-412.
- Krayer, K.J. (1986). « Using training to reduce role conflict and ambiguity », *Training and Development Journal*, November, p.49-52.
- Kreiner G. E., 2002, « Operationalizing and testing the expanded model of identification », *Academy of Management Proceedings*.
- Labbé, D. & Croisat, M. (1992). *La fin des syndicats ?* Paris : L'Harmattan, Collection : Logiques Sociales.
- Lacaze, D. (2001a), « *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : Le cas des employés dans les services de grande distribution et de restauration rapide* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences, Aix-Marseille III (IAE).
- Lacaze, D. (2001b). « Comparaison des pratiques de socialisation dans deux sociétés de service », *Humanisme et Entreprise*, Avril, No.246, 45-71.
- Lacaze, D. (2003). « Evaluer l'intégration des nouveaux salariés : Un instrument validé auprès de personnes travaillant en contact avec la clientèle », *Actes du XIVe congrès de l'AGRH*, Grenoble, novembre.

- Lacaze, D. (2005). « Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : Validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Avril-Mai-Juin, 19-35.
- Lacaze, D. et Chandon, J-L. (2003). « L'information, facteur d'intégration dans les services », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No.48, Avril-Mai-juin, 22-38.
- Laliberte, M. (1986). *Work experience, perceived instrumentality, conservatism and work ethic as predictors of union attitudes*, Thèse Ph.D, Queen's University, Kingstone, Ontario, Canada.
- Landfield A. W., 1971, « Personal Construct Systems in Psychotherapy », Chicago, Rand Mc Nally.
- Langeard E., Bateson J., Lovelock C., Eiglier P. (1981). «Service marketing : new insights from consumers and managers » Marketing Science Institute, Cambridge, Mass.
- Langley, A., (1999). « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 4, p. 691-710.
- Lawler E., 1992, « Affective attachments to nested groups: a choice-process theory », *American Sociological Review*, 57, pp. 327-339.
- Lee S. M., 1971, « An empirical analysis of organizational identification », *Academy of Management Journal*, 14, pp. 213-226.
- Lewicki, R. (1981). «Organizational seduction : building commitment to organizations», *Organizational Dynamics*, Autumn, 5-21.
- Lewin K., 1951, *Field Theory in Social Science*, New York, Harper.
- Liechty, Margaret G. et Churchill, G.A. (1979). « Conceptual insights into consumer satisfaction with services », dans 1979 Educator's Proceedings, Neil Beckwin, Michael Houston et al., eds., Chicago : American Marketing Association, p.509-515.
- Livian, Y.F. & Baret, C. (2002). "Le contrôle de la productivité dans les activités de service : peut-on dépasser les outils tayloriens ?", *Travail et Emploi*, n° 91, p. 71-78.
- Louis, M. (1980a). « Surprise and Sense Making : What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Settings », *Administrative Science Quarterly*, June, Vol.25, 226-251.
- Louis, M. (1980b). « Career Transitions : Varieties and Commonalities », *Academy of Management Review*, Vol.5, No.3, 329-340.
- Louis M.R. (1990), «Acculturation in the workplace: Newcomers as lay ethnographers». In Schneider B., *Organizational climate an culture*, Jossey Bass
- Louis, M.R., Posner, B.Z & Powell, G.N. (1983), « The availability and helpfulness of socialization practices », *Personnel Psychology*, vol.36, p.857-866
- Luthans, F. et Davis, T. (1979). « Behavioral self-management – The missing link in managerial effectiveness », *Organizational Dynamics*, Vol.8, N°1, 42-60.
- Mackenzie Davey K., Arnold J., 2000, « A multi method study of accounts of personal change by graduates starting work: self-ratings, categories and women's discourses», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, December.

- Mael F. A., Ashforth B. E., 1992, « Alumni and their alma matter: a partial test of the reformulated model of organizational identification », *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp. 103-123.
- Maier, G.W. & Brunstein, J.C. (2001). "The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment : a longitudinal analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol.86, n°5, p.1034-1042.
- Maier, G.W. & Brunstein, J.C. (2001). "The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment : a longitudinal analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol.86, n°5, p.1034-1042.
- Mantione, G. (2001), *L'intégration du personnel d'encadrement : un processus de construction de rôle, une approche par les représentations sociales*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1
- Manz, C. et Snyder, C. (1983). « Systematic self-management: How resourceful entrepreneurs meet business challenges... and survive », *Management Review*, October, 68-73.
- Martin, J.E. (1986). « Predictors of individual propensity to strike », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 39, p. 214-227.
- McClean Parks, J., Gallagher, D.G. & Fullagar, C.J.A. (1995). « Operationalizing the outcomes of union commitment : the dimensionality of participation », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, p. 533-556.
- McShane, S.L. (1986). « General union attitude : a construct validation », *Journal of Labor Research*, vol. 7, p. 403-417.
- Mellor, S. (1990). « The relationship between membership decline and union commitment : a field study of local union in crisis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p. 258-267.
- Mellor, S. (1995). « Gender composition and gender representation in local unions : relationships between women's participation in local office and women's participation in local activities », *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, p. 706-720.
- Mendenhall, M. & Oddou, G. (1985). « The dimensions of expatriate acculturation », *Academy of Management Review*, vol.10, n°3, p.39-47.
- Mendenhall M., & Oddou G., (1986). « Acculturation profiles of expatriate managers : implications for cross-cultural training programs », *Columbia Journal of World Business*, vol.21, n°4, p.73-79.
- Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). « Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives », *Academy of Management Review*, vol.16, n°2, p.291-317.





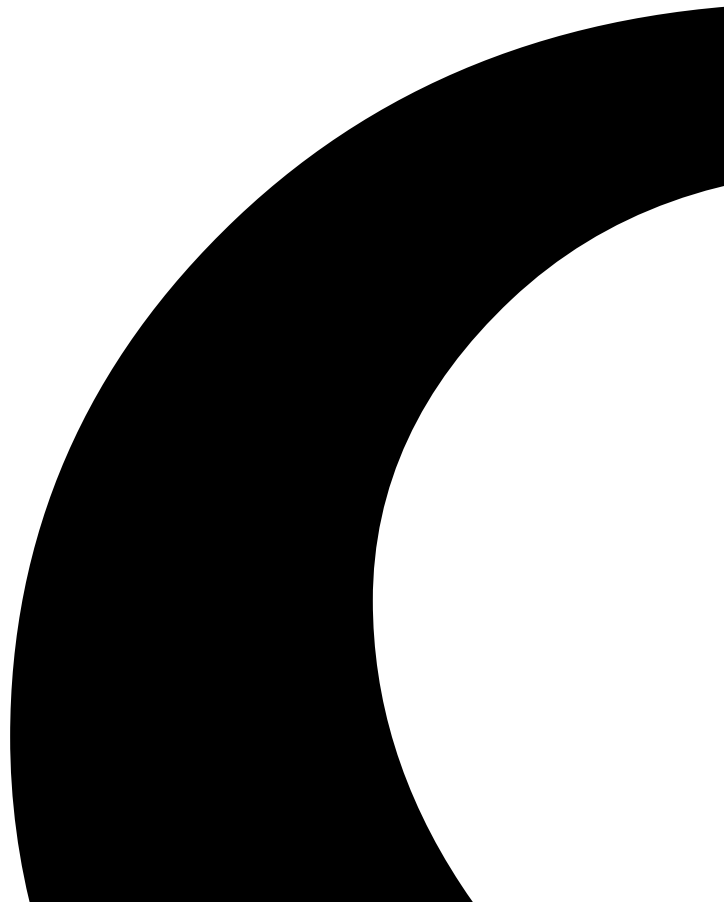


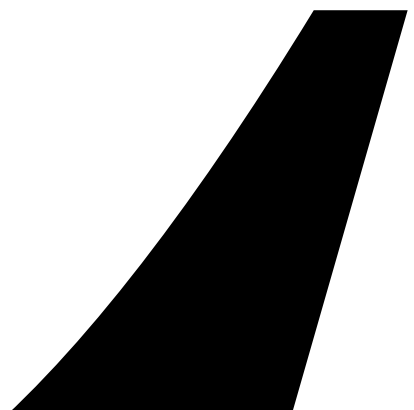


M.

E.,

&







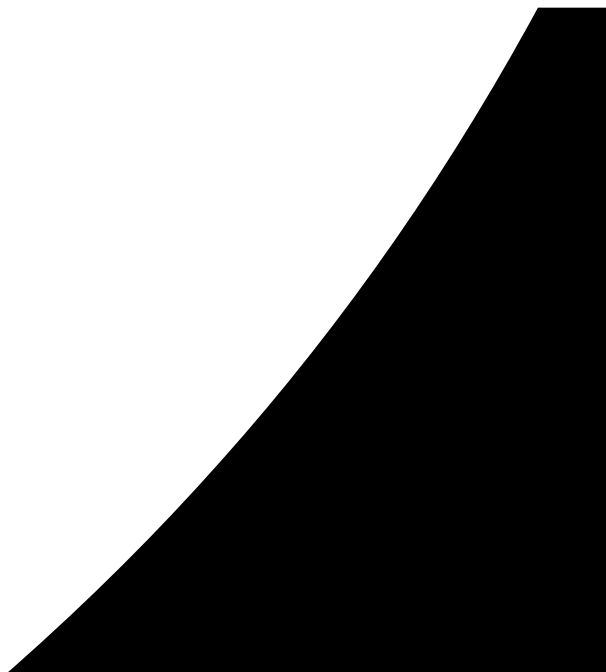


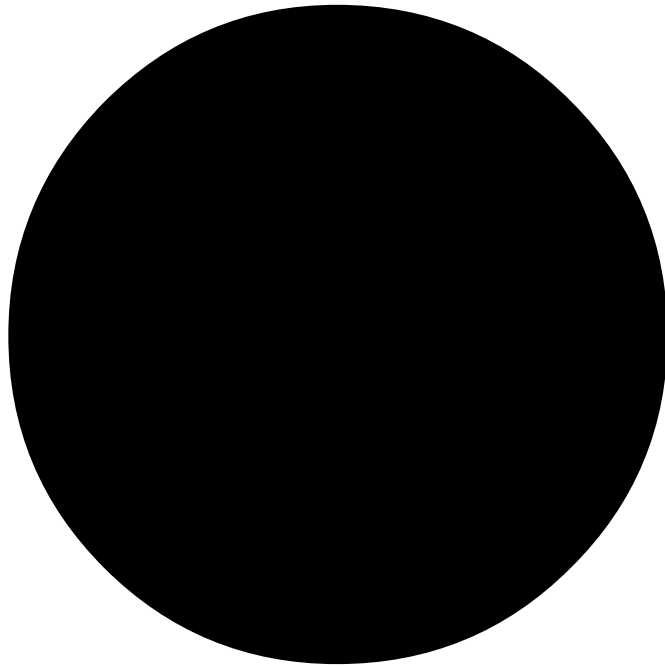
G.

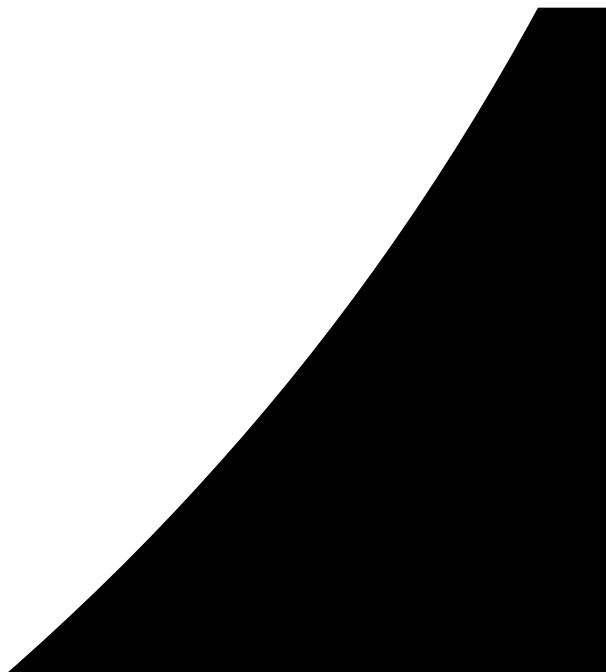
(2000).

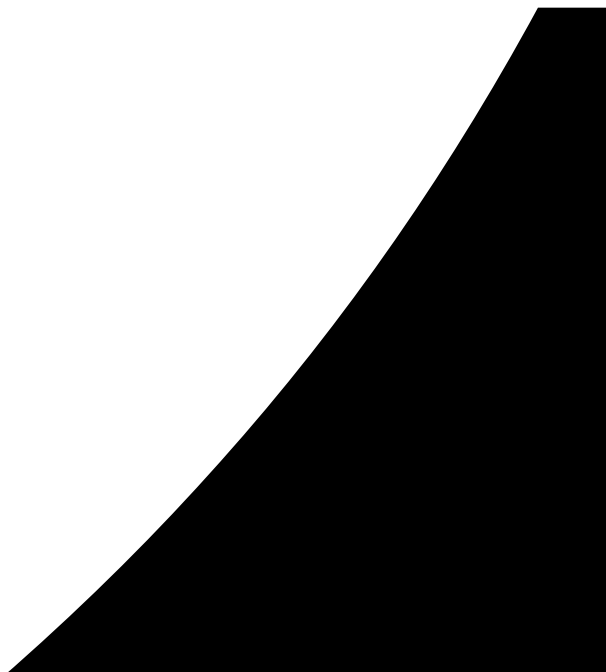
«

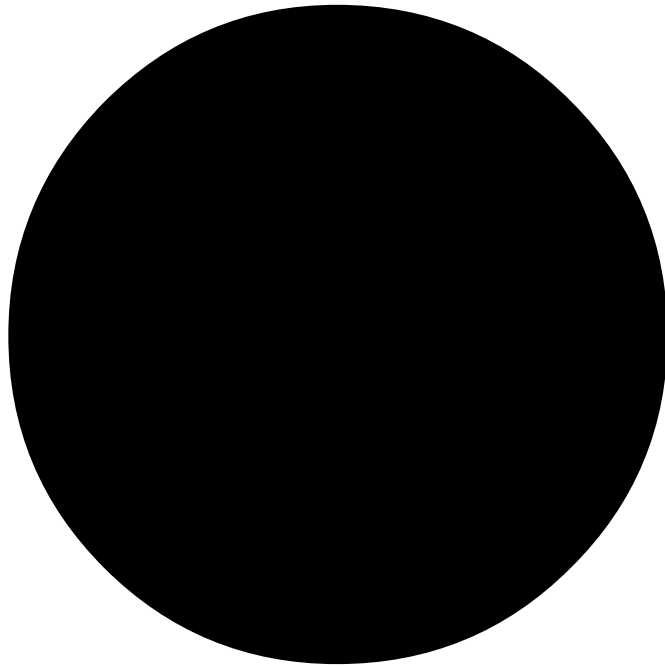


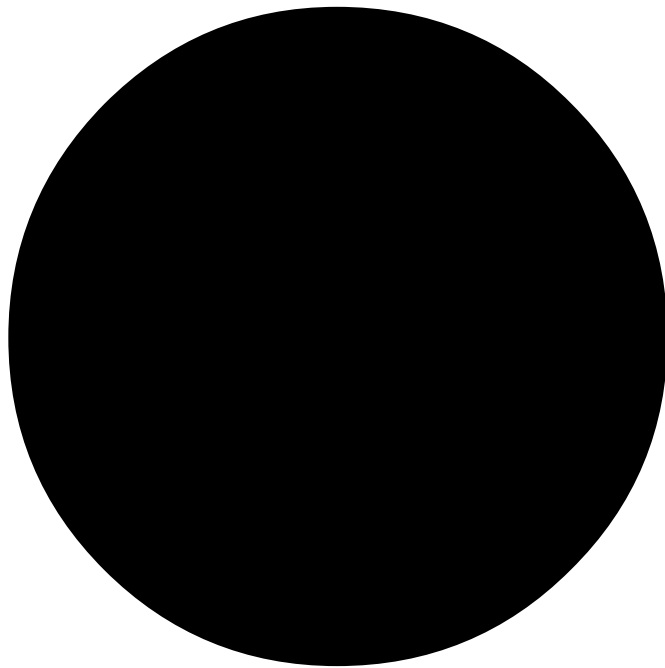








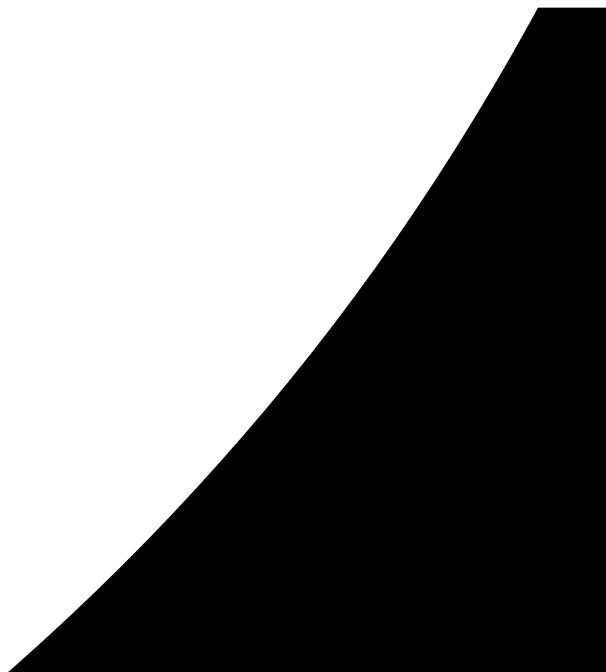








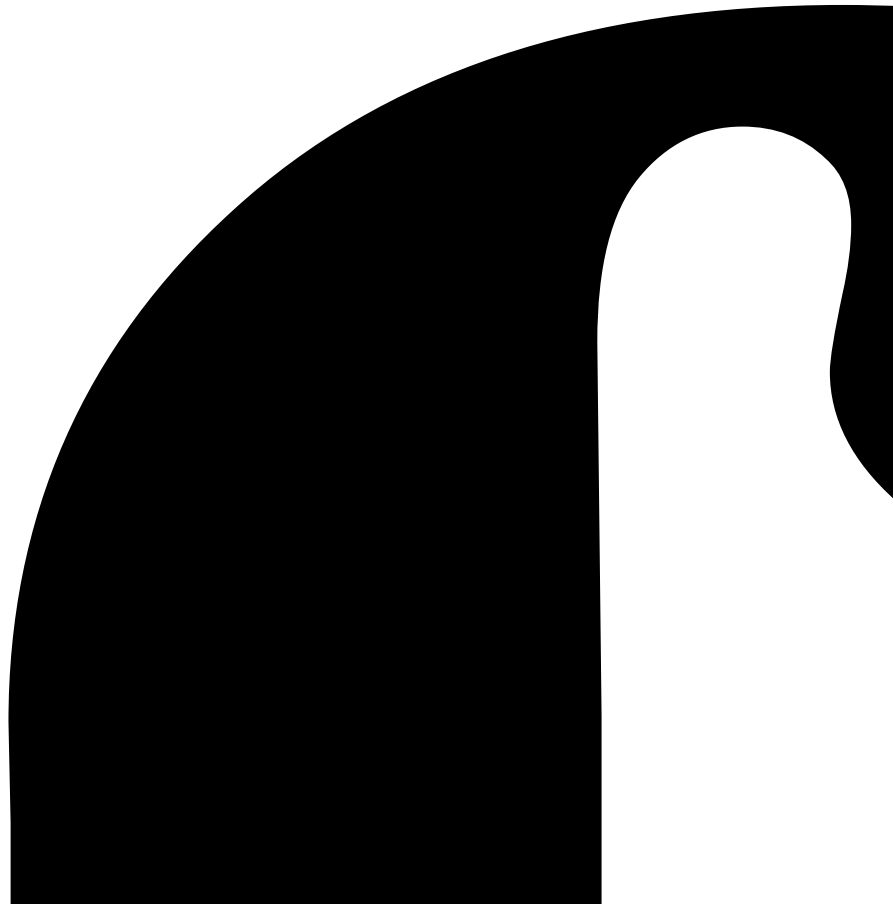




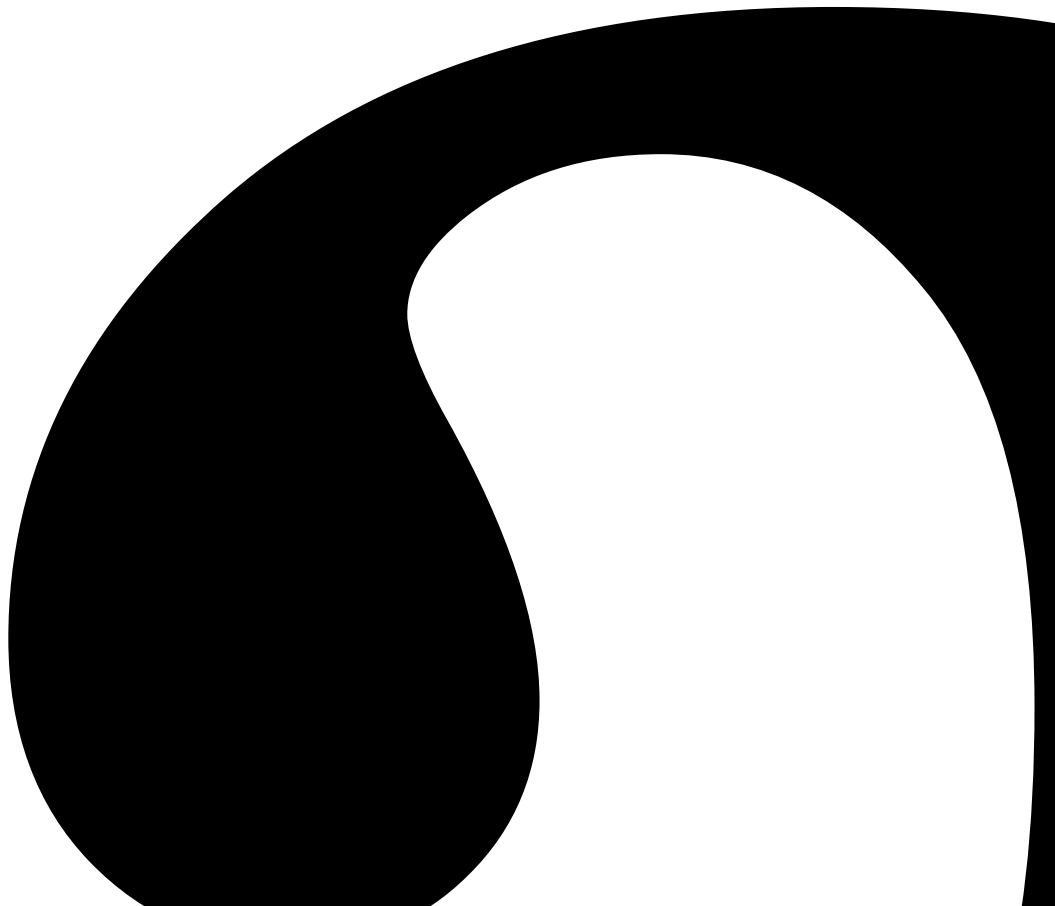




















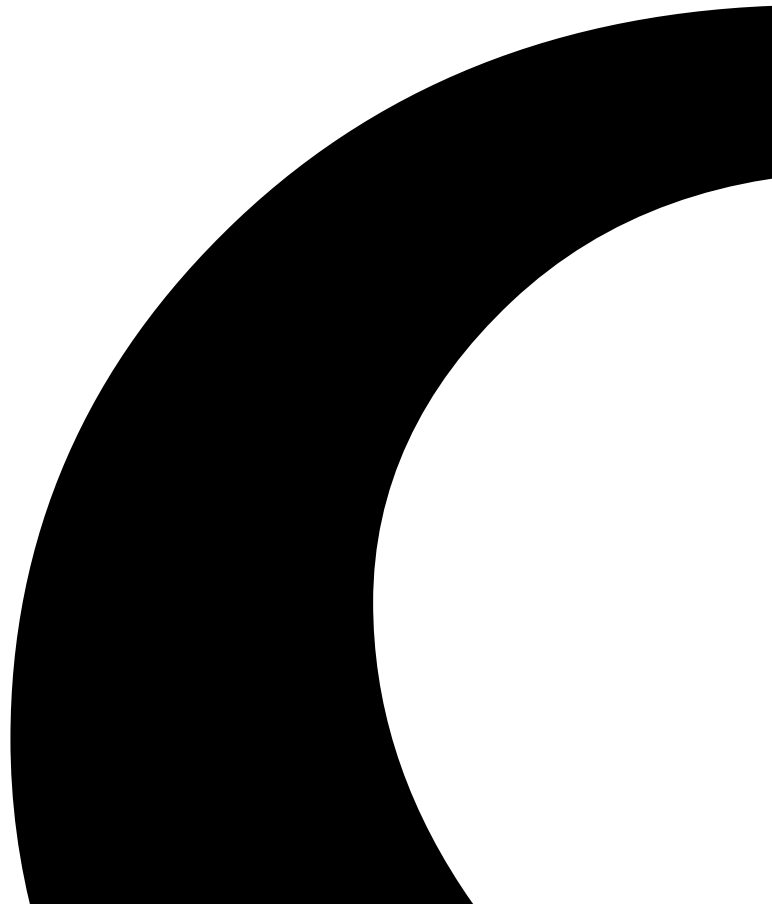
- , vol.39, n°2, p.251-265.
- Merton, R. (1965). *Contributions to the theory of reference group behavior* (avec A. Kitt), 1950. Trad. H. Mendras, *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon.
- Meyer A., 1982, « Adapting to environmental jolts », *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 515-583.
- Meyer J. P., Bartunek J. M., Lacey C., A., 2002, « Identity change and stability in organizational groups: a longitudinal investigation », *The International Journal of Organizational Analysis*, 10, 1, pp. 4-29.
- Miller, V. et Jablin, F. (1991). « Information seeking during organizational entry: influences, tactics and a model of the process », *Academy of Management Review*, Vol.16, No.1, 92-120.
- Mills P.K. (1983). *The socialization of clients as partial employees of Service organizations*, Working Paper, University of Santa Clara.
- Mills P.K., Morris J.H. (1986). "Clients as "Partial" Employee of Service Organizations: Role development in Client Participation" *Academy of Management Review*, vol 11, n°4, p.726-735.
- Mills, Peter K., Chase R.B., Margulies N. (1983). « Motivating the Client/Employee system as a service production strategy », *Academy of Management Review*, vol 8, n°2, p.301-310.
- Mills, Peter K., Moberg, J. (1982). « Perspectives on the technology of service organizations », *Academy of Management Review*, vol 7, n°3, p.467-478.
- Mispelblom, F. (1995). *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Syros, collection Alternatives Sociologiques.
- Montgomery, B.R. (1989). « The influence of attitudes and normative pressures on voting decisions in a union certification election », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 42, p. 262-279.
- Moore, W. (1969). « Occupational Socialization ». In Goslin, *Handbook of Socialization Theory and Research*, Russell Sage Publication, Rand McNally et Co., Chapter 21, 861-883.
- Morrison, E. (1993a). « Newcomer information seeking : exploring types, modes, sources and outcomes », *Academy of Management Journal*, Vol.36, 557-589.
- Morrison, E. (1993b). « A Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization », *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.2, 173-183.
- Morrison, E. (1995). « Information usefulness and acquisition during organizational encounter », *Management Communication Quarterly*, November Vol.9, No.2, 131-155.
- Morrison, E. et Bies, R. (1991). « Impression management in the feedback seeking process : A literature review and research agenda », *Academy of Management Review*, Vol. 16, 522-541.
- Morrison, E.W. (2002). "Newcomers' relationships : the role of social network ties during socialization", *Academy of Management Journal*, vol.45, n°6, p.1149-1160.

- Mortimer J.T., Lorence J., 1979, "Work Experience and Occupational Value Socialization: A Longitudinal Study", *American Journal of Sociology*, 84, 6, pp. 1361-1385.
- Mortimer J. T., Lorence J., Kumka D., 1986, *Work, family, and personality*, Norwood, NJ, Ablex.
- Nash D., 1991, « The course of sojourner adaptation: A new test of the U-curve hypothesis », *Human Organization*, 50, pp. 283-286.
- Nelson, D. et Quick, J. (1991). « Social support and newcomer adjustment in organizations : Attachment theory at work? », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, 543-554.
- Nicholls, Ch., Rothstein, & M., Bourne, A. (2002). « Predicting Expatriate work attitudes – The impact of cognitive closure and Adjustment competencies », *International Journal of Cross-Cultural Management*, Vol. 2, n° 3, p.297-320.
- Nicholson, N. (1976). « The role of the shop steward : an empirical case study », *Industrial Relations Journal*, vol. 7, p. 15-26.
- Nicholson, N. (1984). « A theory of work role transitions », *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, 172-191.
- Nicholson N. et Arnold J., 1989, « Graduate early experience in a multinational corporation », *Personel Review*, 18, 4, pp. 3-14.
- Nicholson, N., Ursell, G. & Blyton, P. (1981). *The dynamics of white collar unionism : a study of local union participation*, London : Academic Press.
- Nicholson N., West M., 1988, *Managerial job change: men and women in transition*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Nicole-Drancourt, C. (1994). « Mesurer l'insertion professionnelle », *Revue Française de Sociologie*, XXXV, 37-68.
- Nicole-Drancourt, C. et Rouleau-Berger, L. (1995). *L'insertion professionnelle des jeunes, Que sais-je ?*.
- Normann, R. (1994), *Le management des services : théories du moment de vérité dans les services*, InterEditions.
- Nygaard, A. & Dahlstrom, R. (2000). "Role stress and effectiveness in horizontal alliances", *Journal of Marketing*, vol. 66, p.61-82.
- Oakes P. J., 1987, « The salience of social categories » dans *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*, Turner J. C., Hogg M. A, Oakes P. J., Reicher S. D., Wetherell M., Oxford and New York, Blackwell, pp. 117-141.
- Oberg K., (1960). « Culture Shock : adjustment to new cultural environment », *Practical Anthropology*, vol.7, p.177-182.
- Olson, M. (1978). *Logique de l'action collective*, Paris : PUF, Collection : Sociologies (Edition originale : 1966).
- O'Reilly, C., Caldwell, D. et Barnett, W. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, Vol.34, 21-37.
- Ostroff, C. et Kozlowsky, S. (1992). « Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition », *Personnel Psychology*, Vol.45, 849-874.

- Ostroff, C. et Kozlowski, S.W.J. (1993). "The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization", *Journal of Vocational Behavior*, vol.42, p.170-183.
- Ouchi, W.G. (1979). « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, vol. 25, September, p. 833-847.
- Pagès M., Bonetti M., De Gaulejac V. et Descendre D., 1979, *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF.
- Parker, B. & Mcevoy, G. M. (1993). « Initial examination of a model of intercultural adjustment », *International Journal of Intercultural Relations*, vol.17, p.355-379.
- Paugam, S. (1999). « Formes d'intégration professionnelle et attitudes syndicales et politiques », *Revue Française de Sociologie*, XL-4, 715-751.
- Peiro, J.M., Gonzales-Roam, V. & Lloret, S. (1994). "Role stress antecedents and consequences in nurse and physical working in primary health care teams : a causal model », *European Review of Applied Psychology*, vol. 44, p.105-104.
- Perrot S., 2000, *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés : une approche en termes de tensions de rôles*. Thèse de doctorat, soutenue à l'Université Paris Dauphine.
- Perrot, S. (2001), *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Economica, Paris
- Pichault, F. & Zune, M. (2000). "Une figure de la déréglementation du marché du travail : le cas des centres d'appels", *Management et Conjoncture Sociale*, n°580.
- Pinder, C. C. & Schroeder, K. G. (1987). « Time to proficiency following job transfer », *Academy of Management Journal*, vol.30, n°2, p.336-353.
- Podolny, J.M. et Baron, J.N. (1997). "Resources and relationships : social networks and mobility in the workplace", *American Sociological Review*, vol.62, p.673-693.
- Polach, J.L. (2004). "Understanding the experience of college graduates during their first year of employment", *Human Resource Development Quarterly*, vol.15, p.5-23.
- Porter T. B., 2001, « Theorizing organizational identity », *Academy of Management Proceedings*.
- Pratt M. G., 1998, « To be or not to be : central questions in organizational identification » dans Whetten D. A. et Godfrey P. C., *Identity in organizations: building theory through conversation*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 171-207.
- Pratt M. G., 2000, « The good, the bad, and the ambivalent : managing identification among amway distributors », *Administrative Science Quarterly*, 45, pp. 456-493.
- Pratt M. G., Rock K. W., Kaufman J. B, 2001, « Making sense of socialization: how multiple identities shape members' experiences of work », *Academy of Management Proceedings*.
- Premack, S.L. et Wanous, J.P. (1985). "A meta-analysis of realistic job preview experiments", *Journal of Applied Psychology*, vol.70, p. 706-719.
- Purcell, T.V. (1954). *The worker speaks his mind on company and union*, Cambridge, MA : Harvard Univeristy Press.
- Rafaeli, A. & Sutton, R.L. (1987). "Expression of emotion as part of work role", *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, p.23-37.

- Ratiu I. (1983). « Thinking internationally: a comparison of how international executives learn », *International Studies of Management and Organisation*, vol.13, n°1-2, p.139-150.
- Reade C., 2001 a, « Dual identification in multinational corporations: local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization », *International Journal of Human Resource Management*, 12, 3, pp. 405-424.
- Reade C., 2001 b, « Antecedents of organizational identification in multinational corporations: fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization », *International Journal of Human Resource Management*, 12, 8, 1269-1291.
- Reicher S., Hopkins N., Condor S., 1997, « Stereotype construction as a strategy of influence », Spears R., Oakes P. J., Ellemers N., et Haslam S. A., *The social psychology of stereotyping and group life*, Oxford, UK, Blackwell, pp. 94-118.
- Reichers, A.E. (1987), « An interactionist perspective on newcomer socialization rates », *Academy of Management Review*, vol.12, p.278-287
- Reis, H.T. & Wheeler, L. (1991). *Studying social interactions with the Rochester Interactions Record*. In *Advances in experimental social Psychology*, vol.24. San Diego: Academic Press.
- Robert-Demontrond, P., & Divard, R. (1998). « La nostalgie comme symptôme de rejet de l'autonomie au travail : Perspectives étiologique, sémiologique et ingénierique », *Travail humain*, vol. 61, n° 4, p.235-260.
- Roger, A. (1992). « La gestion des carrières », *Encyclopédie du Management*, Vuibert, 164-177.
- Rotondi T., 1975, "Organizational Identification and Group Involvement", *Academy of Management Journal*, 18, 4, pp. 892-897.
- Ruben B.D., & Krealey D.J. (1979). « Behavioural assessment of communication and the prediction of cross-cultural adaptation », *International Journal of Intercultural Relations*, vol.3, n°1, p.15-48.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques.
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'entreprise - Organisation, culture et développement*, 2ème édition, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Saks, A. et Ashforth B. (1997a). « Socialization tactics and newcomer information acquisition », *International Journal of Selection and Assessment*, January Vol.5, No.1, 48-61.
- Saks, A. et Ashforth B. (1997b). « Organizational socialization : Making sense of the past and present present as a prologue for future », *Journal of Vocational Behavior*, Vol.51, 234-279.
- Saks, A.M. (1994). "Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers", *Journal of Organizational Behavior*, vol.15, p. 639-654.
- Saks, A.M. (1996). "The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes", *Human Relations*, vol.49, p.429-451.

- Saks, A.M. et Ashforth, B.E. (1997). "Organizational socialization : making sense of the past and present as a prologue for the future", *Journal of Vocational Behavior*, vol.51, p.234-279.
- Sauvage, F. (2000). « L'insertion organisationnelle des futurs cadres par l'apprentissage. Une approche en termes de construction et d'évaluation des compétences », *Thèse de Doctorat de l'Université*, IAE de Lille.
- Schein, E. (1968). « Organizational Socialization and The Profession of Management », *Industrial Management Review*, Winter, Vol.9, 1-16.
- Schein E. (1971). "The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 4, pp. 401-426.
- Schein, E. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley Publishing Co., 112-127.
- Schmidt, G., Guéry, L., Mercier E. & Mottay D. (2004). "La fonction Ressources Humaines, levier de création de valeur ? du volontarisme des discours au scepticisme des acteurs", *Actes du XV^{ème} congrès annuel de l'AGRH*, ESG UQAM Montréal.
- Schneider, B. et Bowen, D.E. (1995). *Winning the Service Game*, Harvard Business School Press.
- Schneider, B; (1990). « The climate for service: an application of the climate construct ». In B. Schneider, *Organizational Climate and Culture*: 383-412. San Francisco: Jossey-Bass
- Schneider, S. & Asakawa K. (1995). « American and Japanese expatriate adjustment: a psychoanalytic perspective », *Human Relations*, vol.48, n° 10, p.1109-1127.
- Schrodt P., P., Stringer-Cawyer, C. et Sanders, R. (2003). "An examination of academic mentoring behaviors and new faculty members' satisfaction with socialization and tenure and promotion processes", *Communication Education*, vol.52, n°1, p.17-29.
- Schuler, R.S. (1979). "A role perception transactional model of organizational communication outcome relationship", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 23, p.268-291.

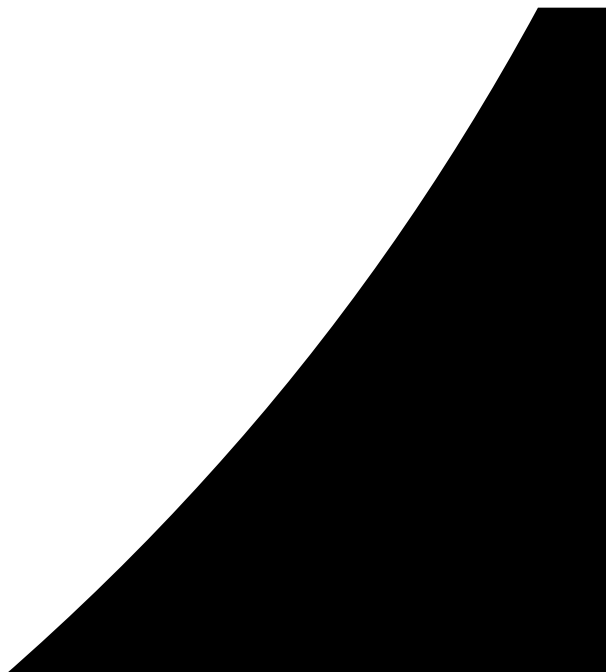


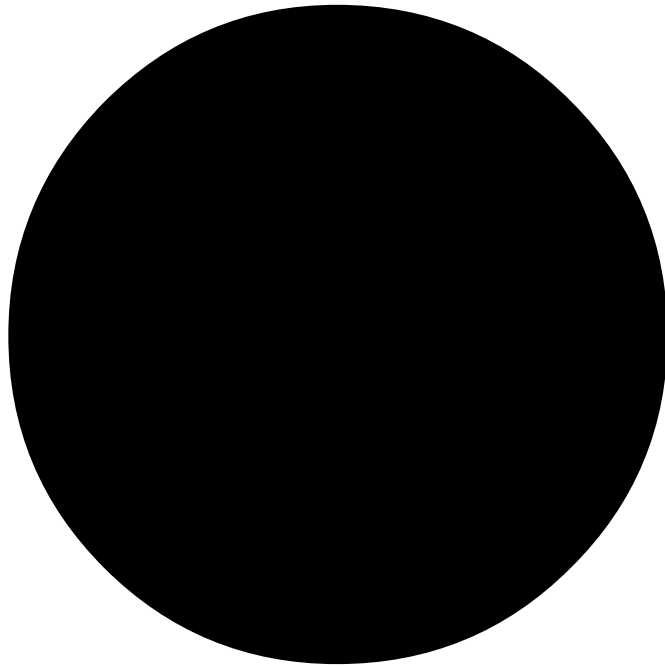


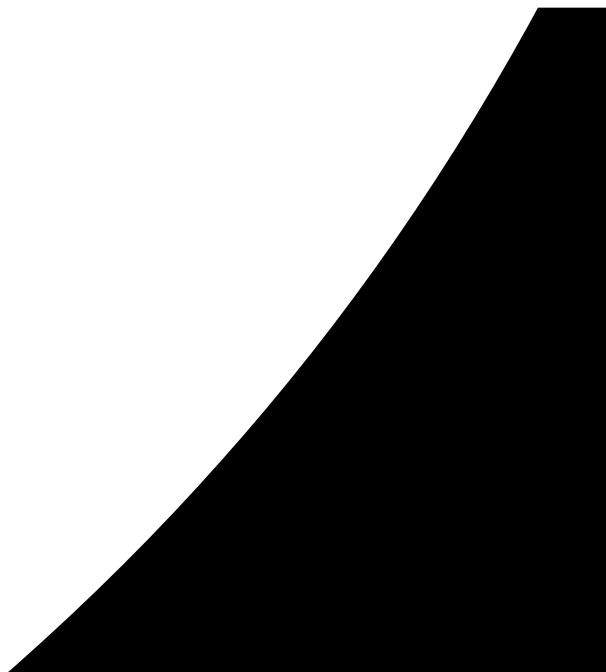
J.,

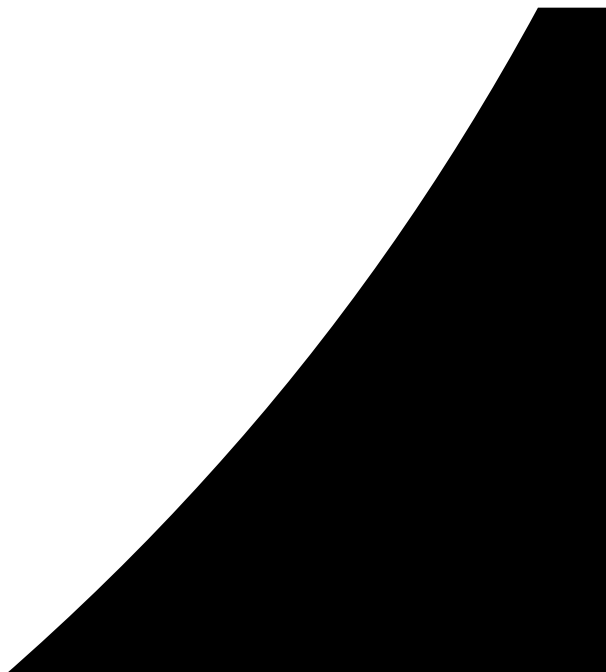
(2000).

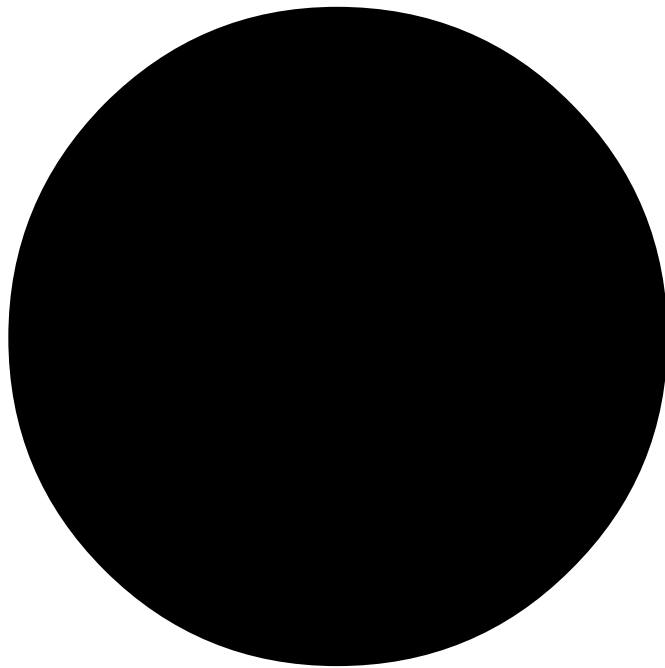
«



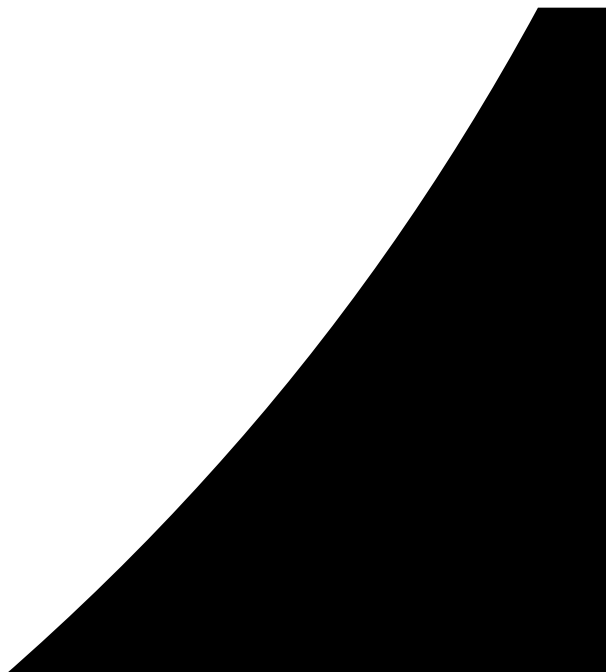


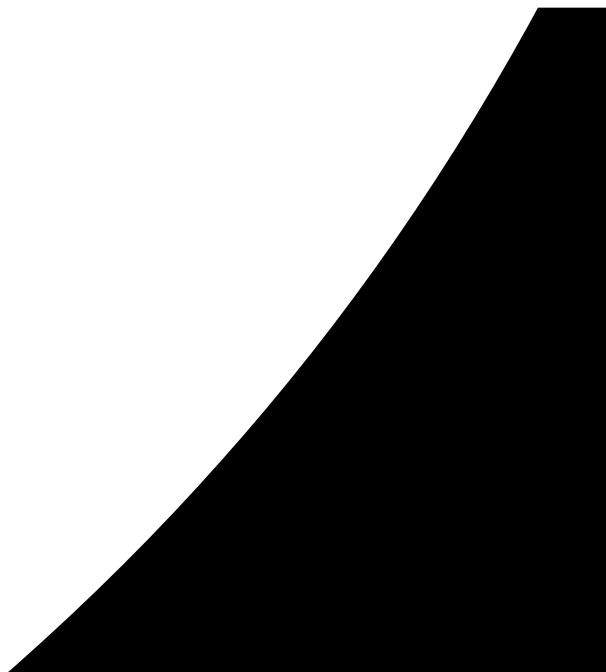




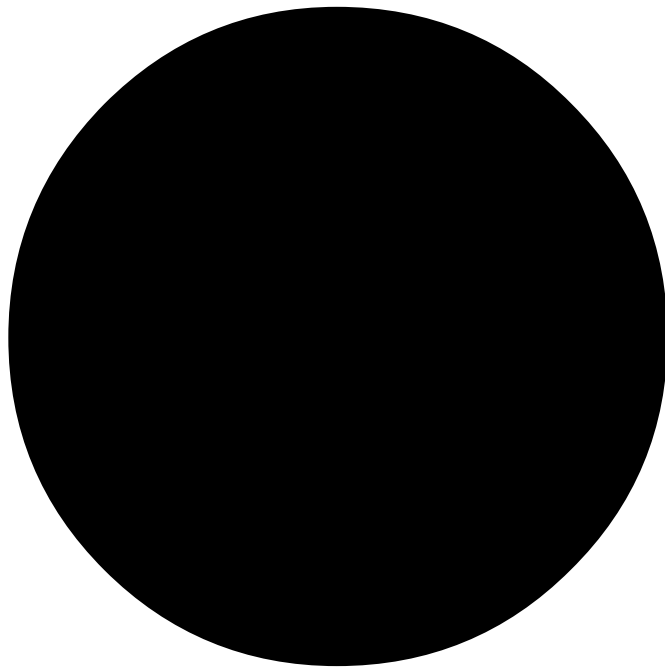


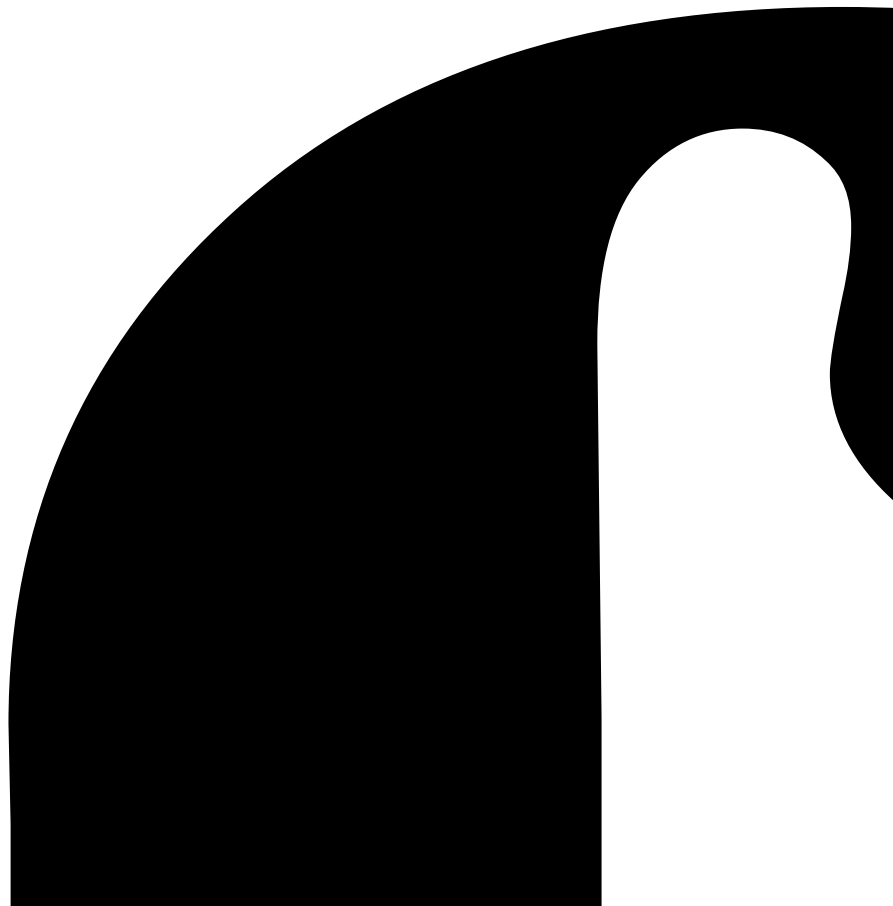




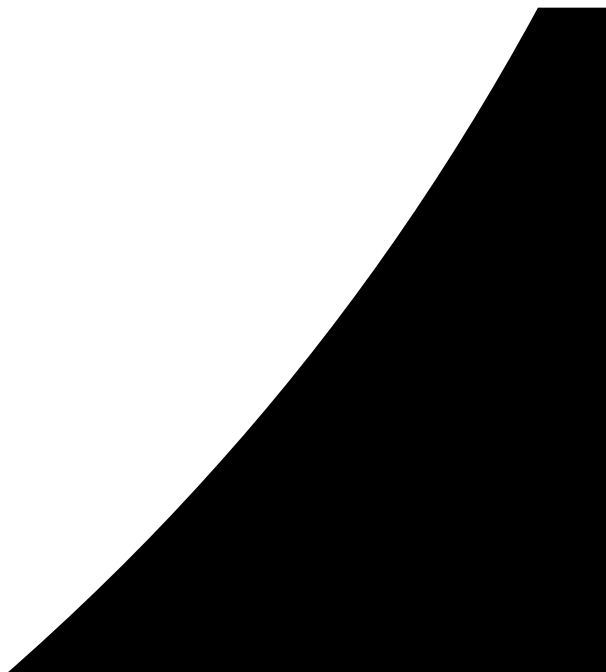








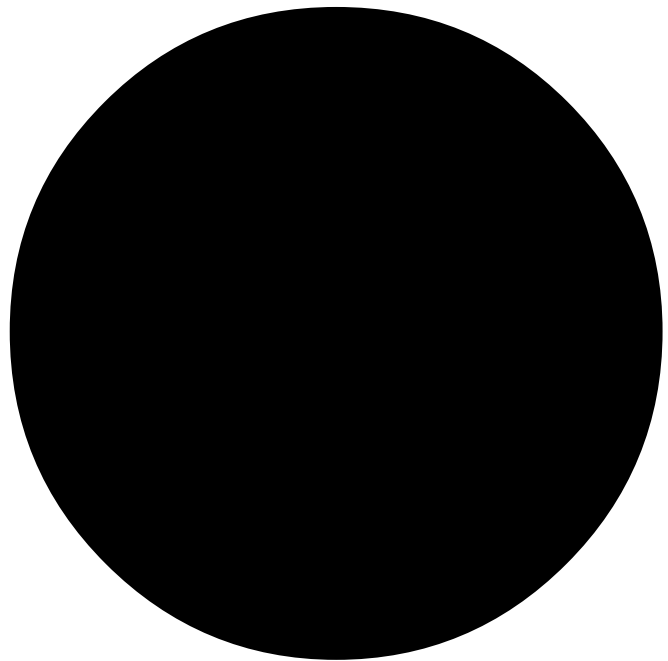


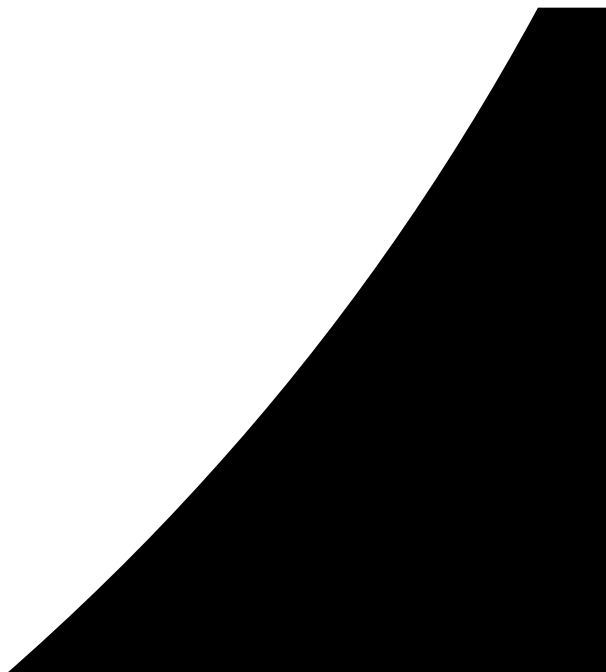


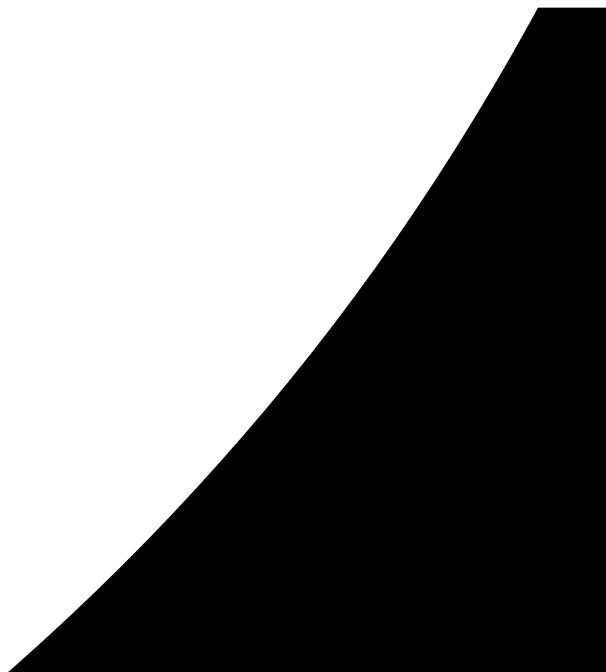


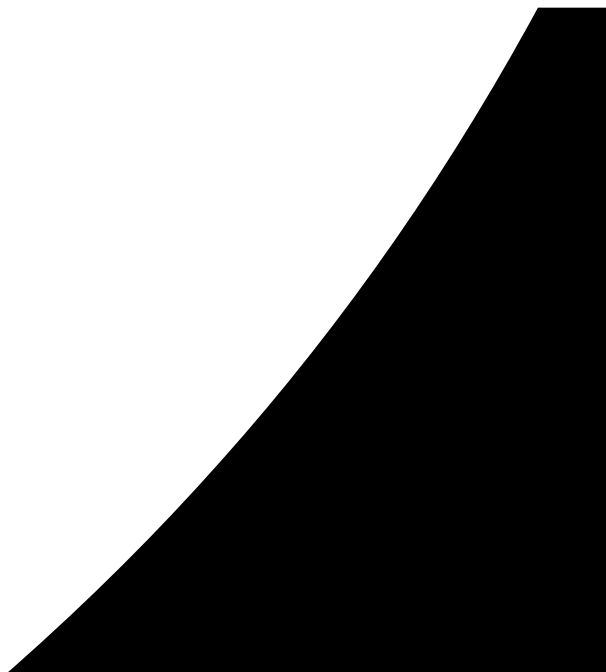


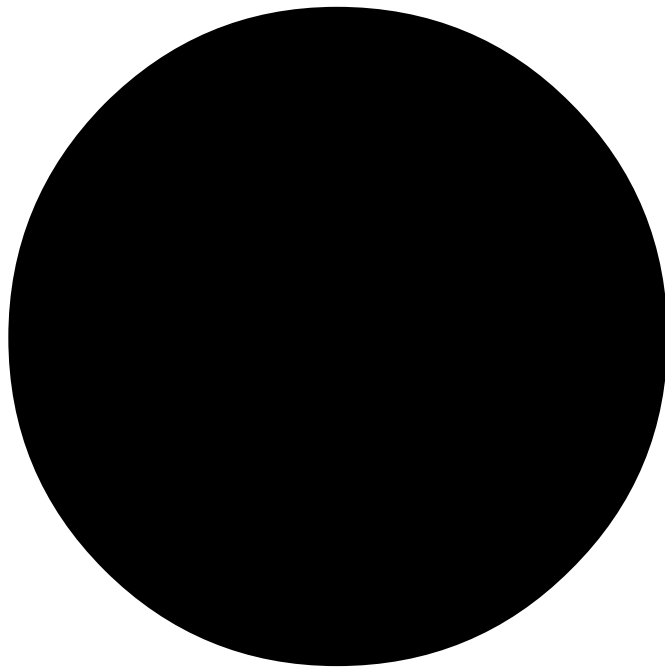


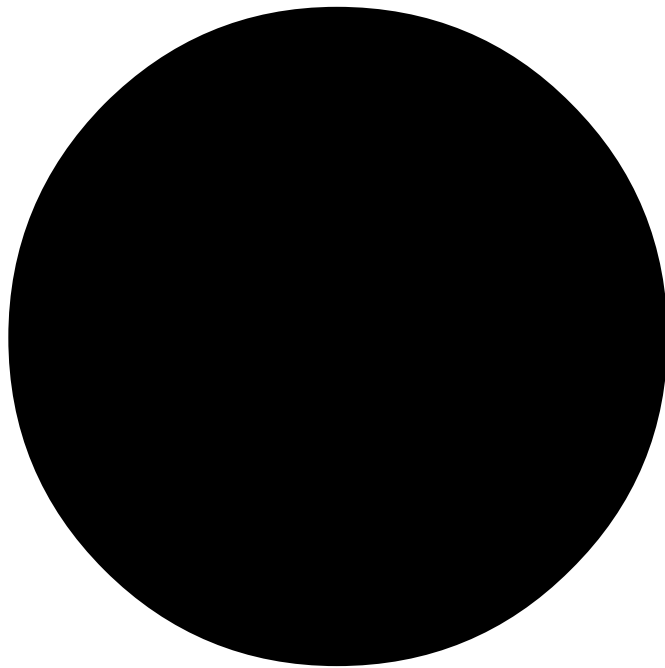








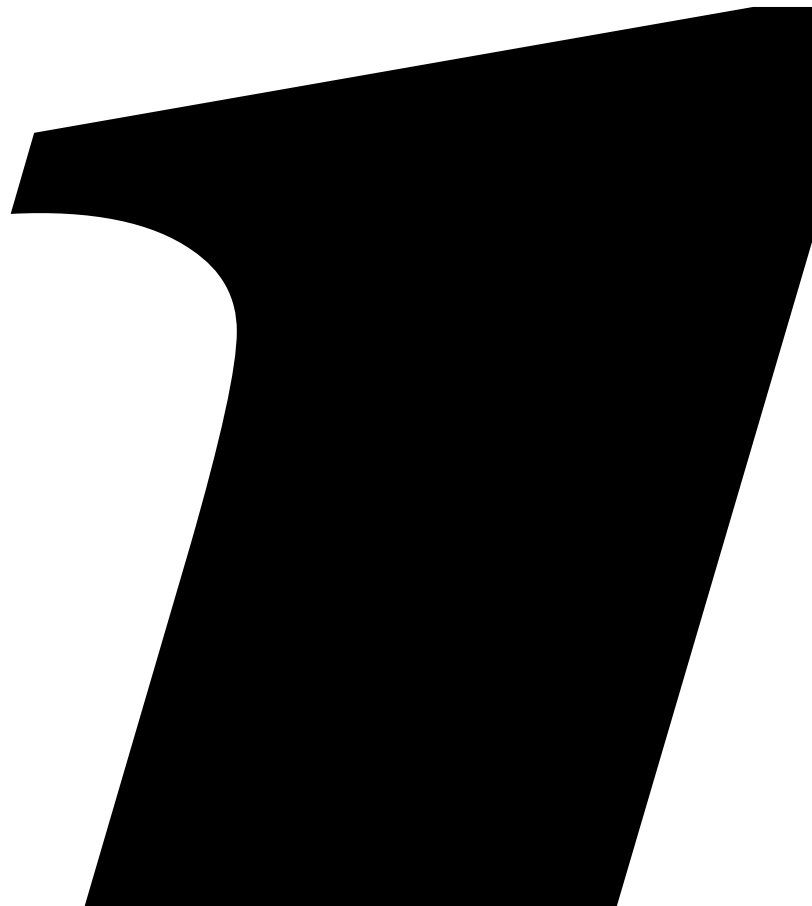








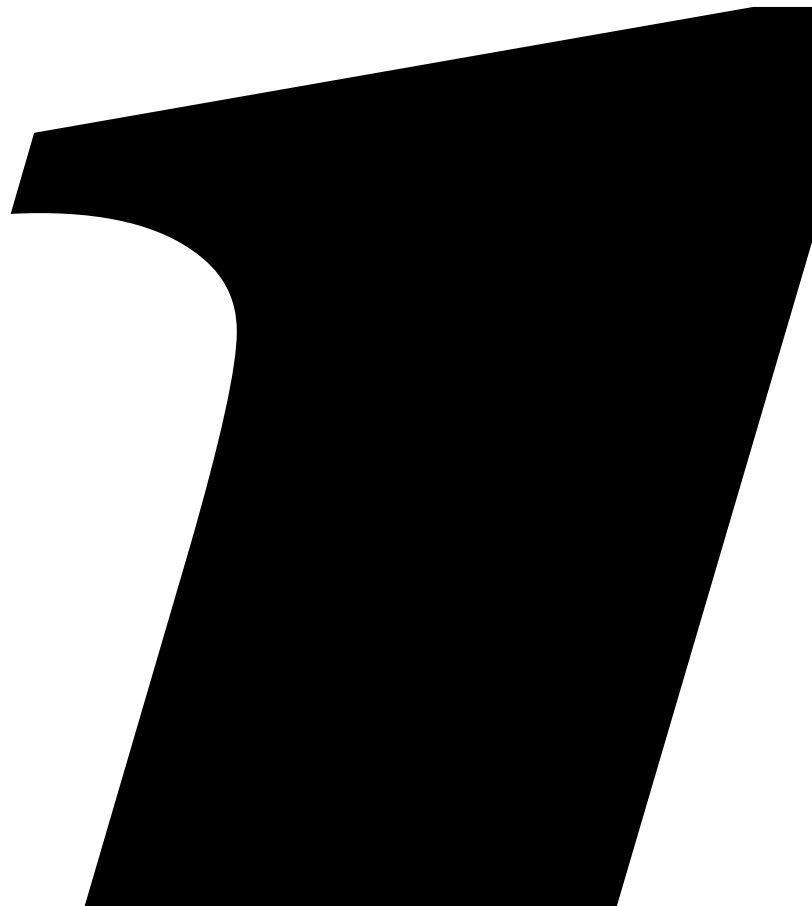




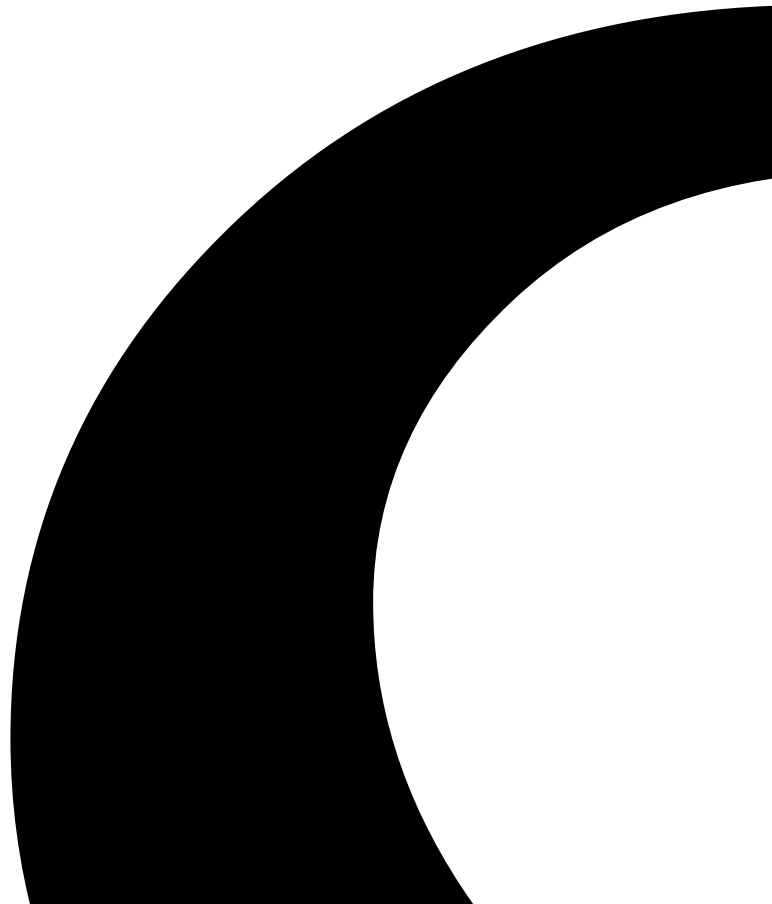








, vol.11, n°3, p269-281.





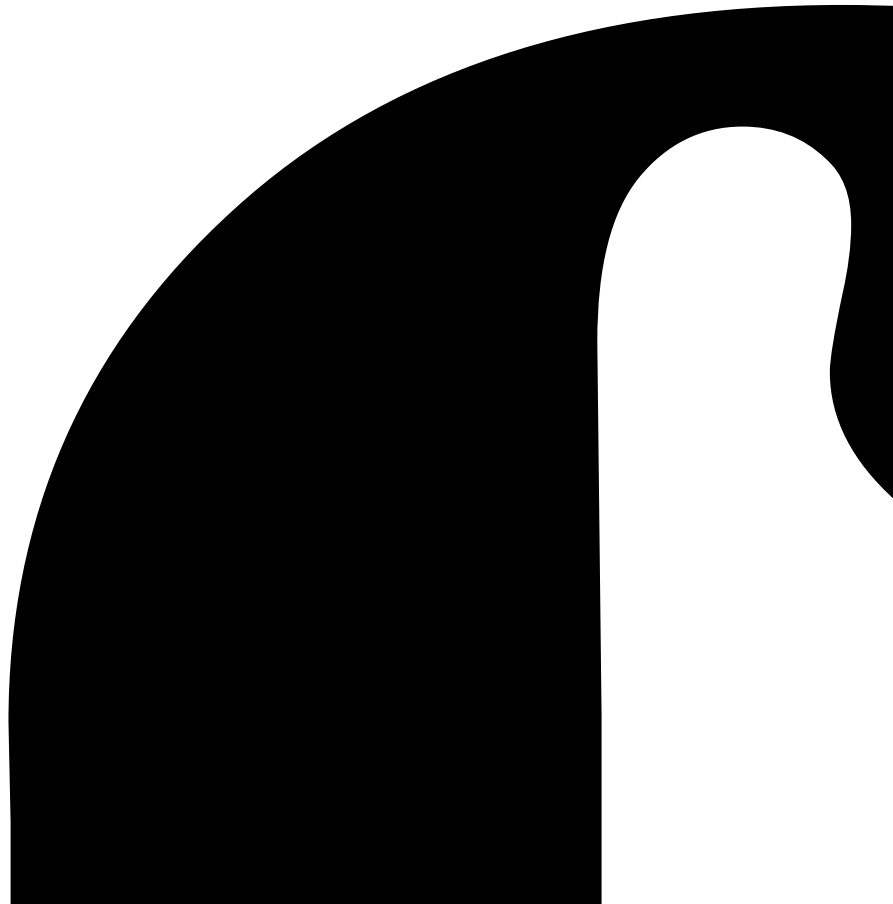
J.

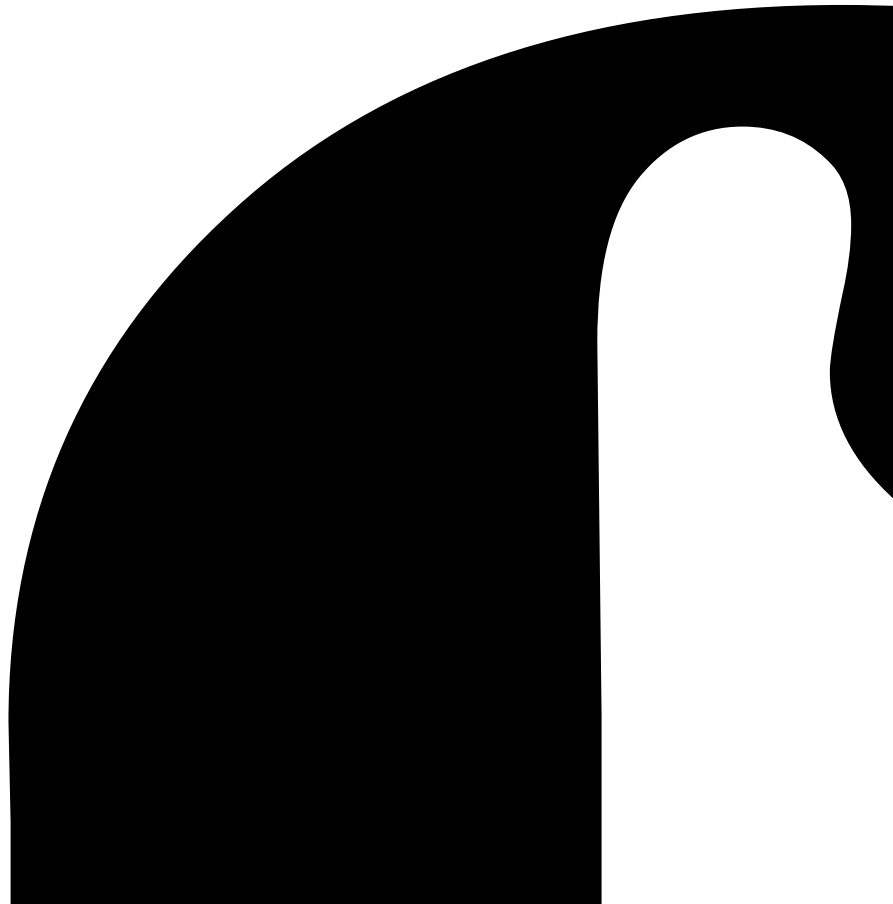
(2001).

«

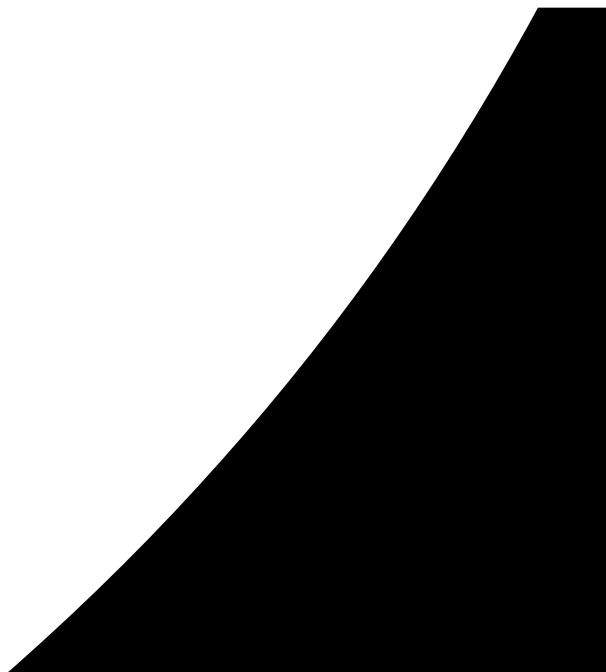


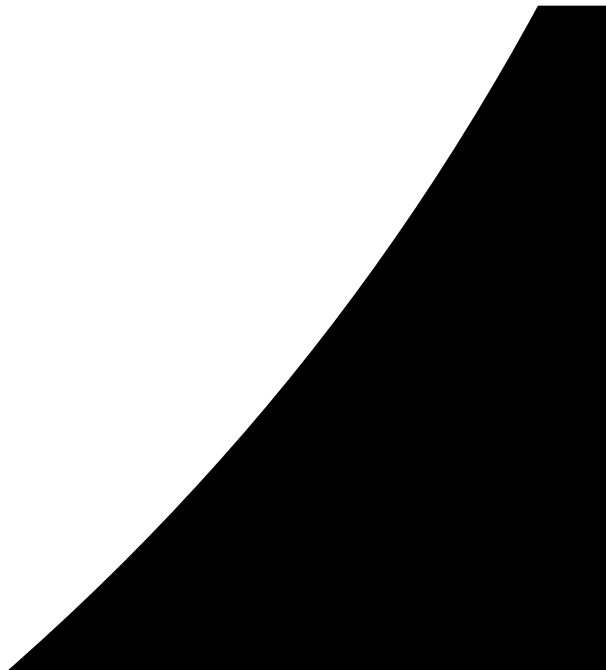


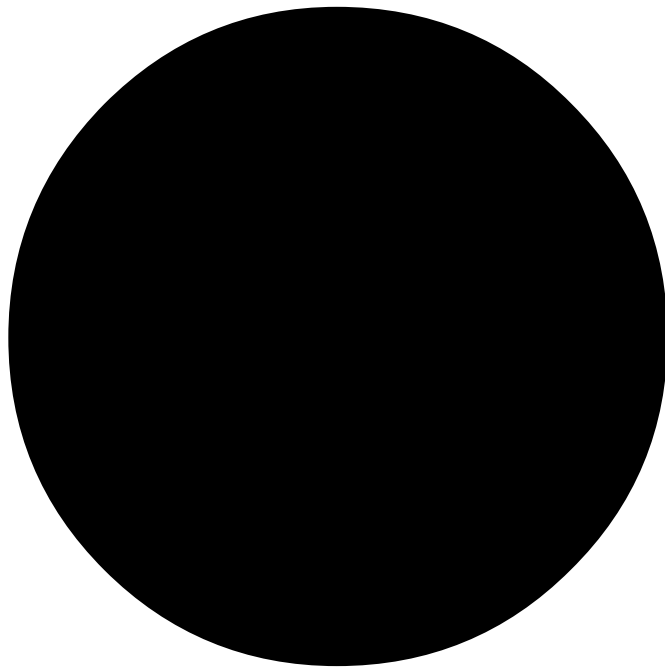






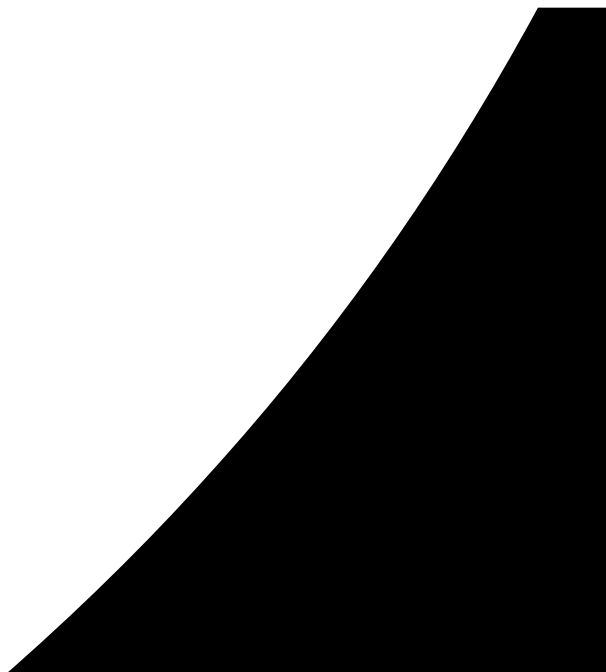




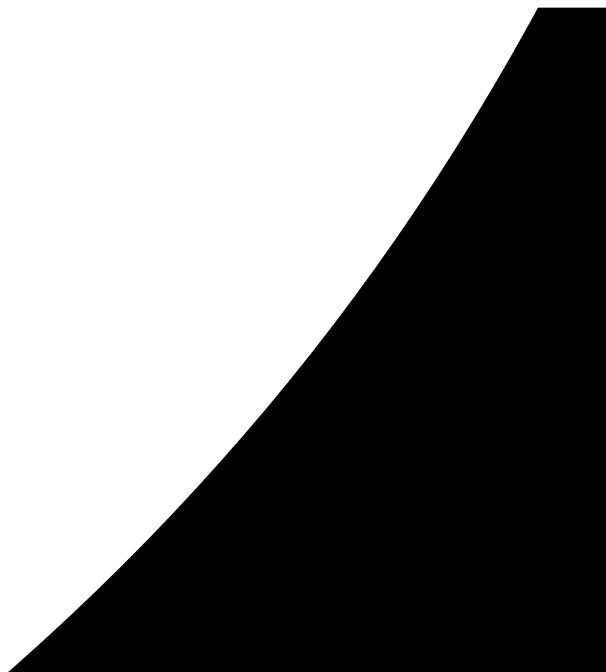


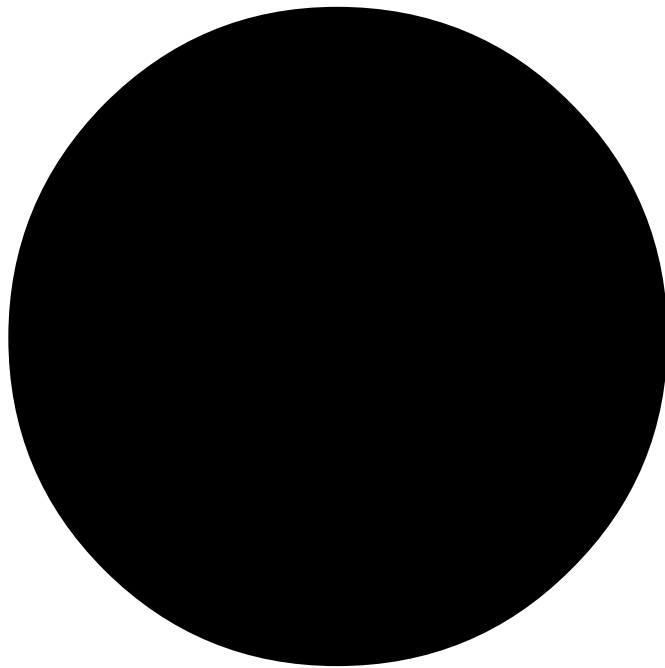


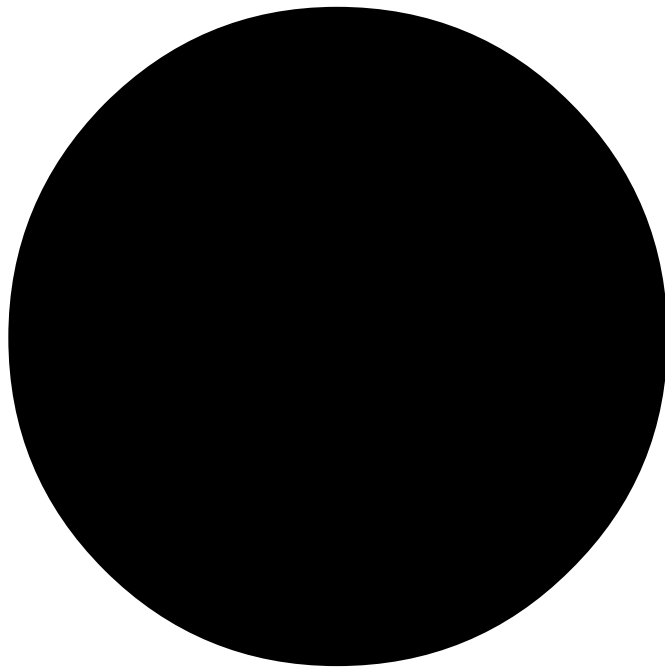




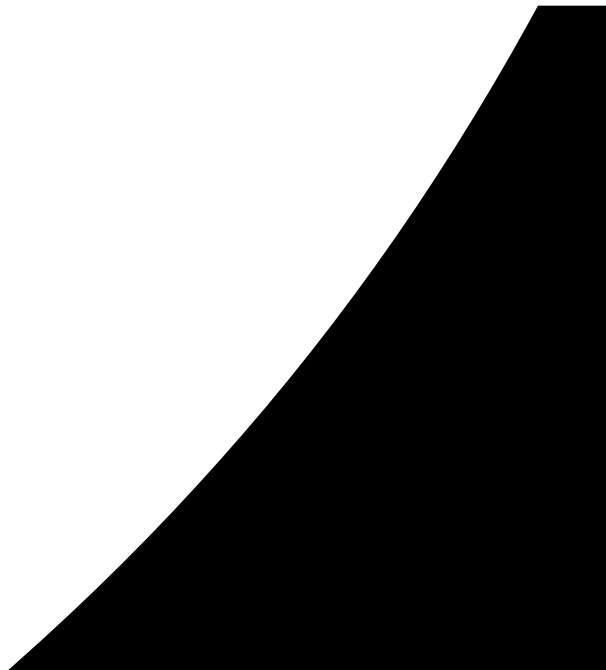






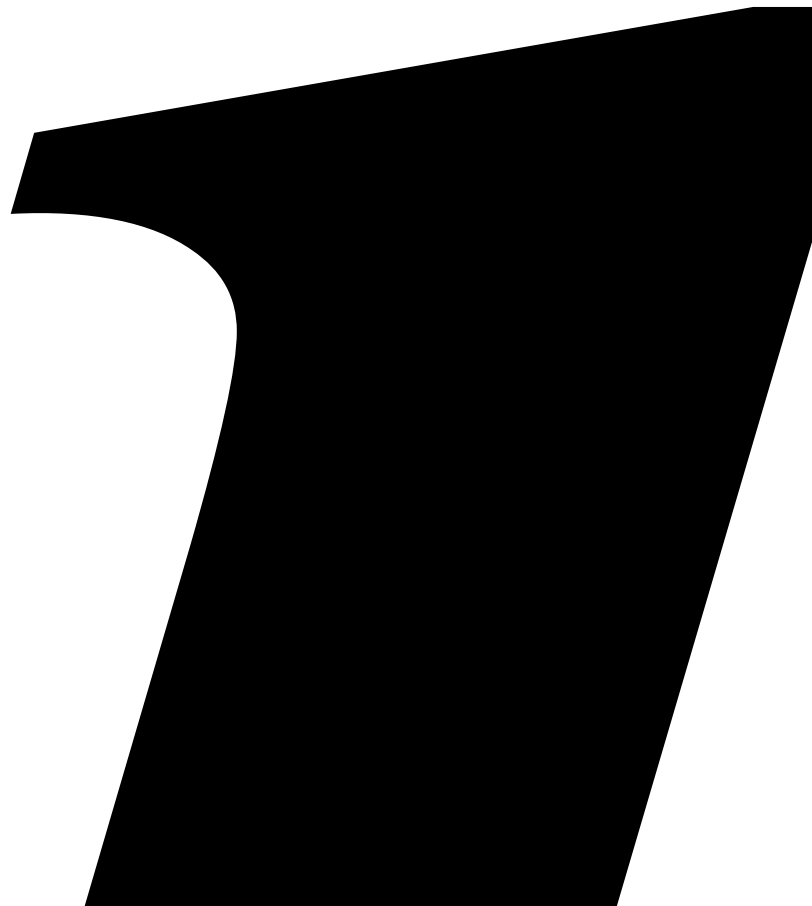






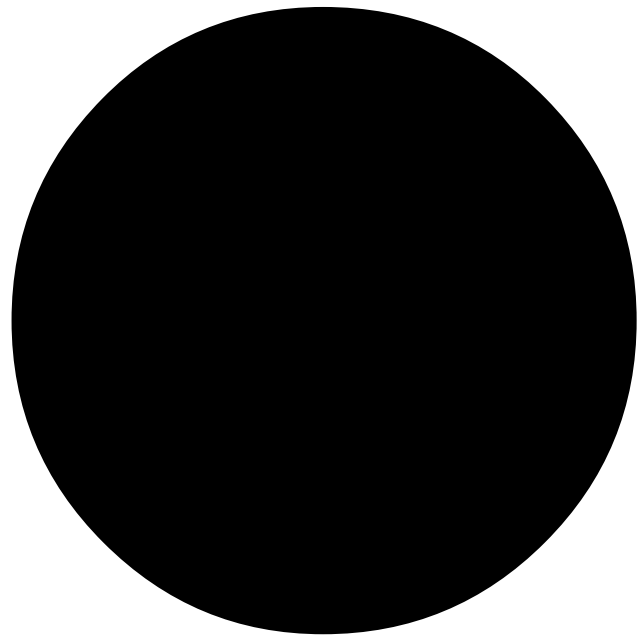


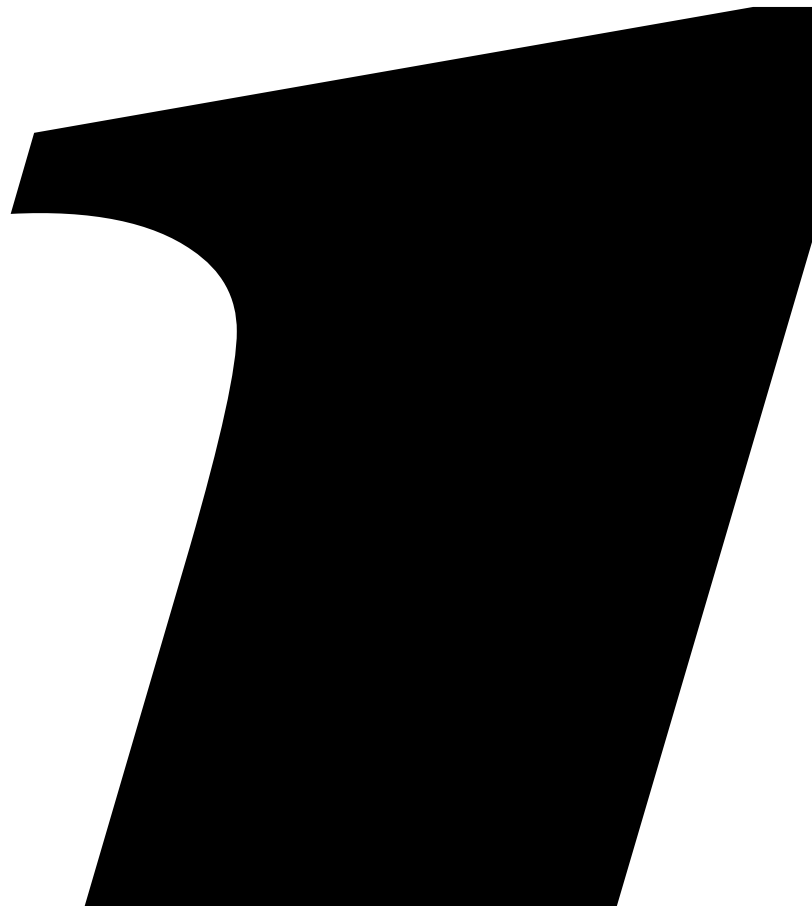






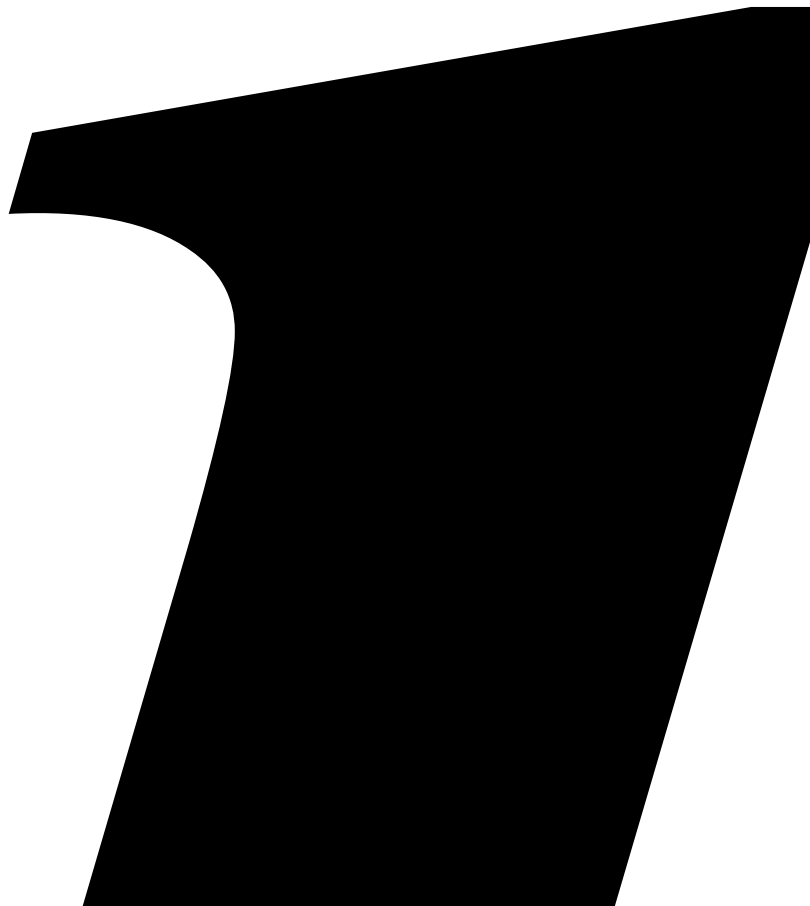












- , vol.16, n°1, p.50-58.
- Selmer, J. (2002). « Practice makes perfect ? International experience and Expatriate Adjustment », *Management International Review*, vol. 42, n°1, p.71-87.
- Selmer, J., Lam, H. 2002. Using former « Third Culture Kids » as Recruitment source for business expatriates with success potential, Working paper BCR 200205, *Hong Kong Baptist University*
- Settoon, R.P. & Adkins, C.L. (1997), « Newcomers socialization : the role of supervisors, coworkers, friends and family members », *Journal of Business & Psychology*, vol.11, p. 507-516
- Shaffer, M., & Harrison D. (1998). « Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: work nonwork and Family influences », *Personnel Psychology*, vol.51, p.87-118.
- Sinclair, R.R. (1995). *Citizenship in companies and unions : extending the nomological net*, Thèse Ph.D, Wayne State University, Detroit, MI.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. et Sabol B. (2002). « Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges », *Journal of Marketing*, 66, january, 15-37.
- Skarlicki, D.P. (1995). *Increasing citizenship behavior within a public and a private sector union : a test of organizational justice theory*, Thèse Ph.D, University of Toronto, Toronto, Canada.
- Smidts A., Pruyn A. T. H., Van Riel C. B. M., 2001, « The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification », *Academy of Management Journal*, 49, 5, pp. 1031-1062.
- Smith, Ruth et Houston Michael J. (1983). « Script-based evaluations of satisfaction with services » dans Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack et Gegory D. Upah, eds., *Emerging perspectives on services marketing*, Chicago: American Marketing Association, p.59-62.
- Solomon, Michael R., Surprenant, Carol, Czepiel, John A. et Gutman Evelyn G. (1985). « A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter », *Journal of Marketing*, 49, 99-111.
- Spinrad, W. (1960). « Correlates of trade union participation : a summary of the litterature », *American Sociological Review*, vol. 25, p. 237-244.
- Stagner, R. (1956). *Psychology of industrial conflict*. New-York : Wiley.
- Starr, J. & Fondas, N. (1992), « A model of entrepreneurial socialization and organisation formation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, fall, p. 67-76
- Stening B. W. (1979). « Problems of cross-cultural contact : a literature review », *International Journal of Intercultural Relations*, vol.3, p.269-313.
- Stradling S. G., Crowe G., Tuohy A. P., 1993, « Changes in self-concept during occupational socialization of new recruits to the police », *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 3, pp. 131-147.
- Stuart H., 1999 b, « Towards a definitive model of the corporate identity management process », *Corporate Communication Journal*, 4, 4.
- Super D. E., 1984, « Career and life development », dans Brown, D., Brooks, L., and Associates, *Career choice and development*, San Francisco, Jossey-Bass.

- Sutton, R.I. & Louis, M.R. (1987), « How selecting and socializing newcomers influences insiders », *Human Resource Management*, vol.26, p. 347-361
- Swann W. B., 1987, « Identity negotiation: where two roads meet », *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, pp. 1038-1051.
- Swenson L., (1980). *Theories of learning*, Belmont : Wadsworth.
- Tagliacozzo, D.L. (1956). « Trade-union government, its nature and its problems : a bibliographical review, 1945-55 », *American Journal of Sociology*, vol. 61, p. 554-581.
- Tajfel H., 1978, *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of social relations*, London, Academic Press.
- Tajfel H., Flament C., Billig G., Bundy R.F., 1971, „Social categorization and intergroup behavior», *European Journal of Social Psychology*, 1, pp. 149-177.
- Tajfel H., Turner J., 1979, « An integrative theory of intergroup conflict », dans Austin W. G. et Worchel S., *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel H., Turner J., 1985, « The social identity theory of intergroup behavior », dans Worchel S. et Austin W. G, *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago, Nelson-Hall, 2, 7-24.
- Tannenbaum, F. (1952). *A philosophy of labor*, New-York : Alfred Knopf.
- Taormina, R.J.(1994) «The Organizational Socialization Inventory », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 2, n°3, 133-145.
- Taormina, R.J.(1997). « Organizational Socialization : a multi-domain, continuous process model », *International Journal of Selection and Assessment*, vol.5, n°1, 29-47
- Taormina, R.J. (1999). « Predicting employee commitment and satisfaction: the relative effects of socialization and demographics », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, n°6, p. 1060-1076.
- Taormina, R.J. (2004). « Convergent validation of two measures of organizational socialization », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, n°1, p. 76-94.
- Taormina, R.J. & Bauer, T.H. (2000). « Organizational socialization in two cultures: results from the United States and Hong Kong », *The International of Organizational Analysis*, vol. 8, n°3, p.262-289.
- Taormina R.J. et Law, C.M. (2000). "Approaches to preventing burnout : the effects of personal stress management and organizational socialization", *Journal of Nursing Management*, vol.8, p.89-99.
- Taylor, S. et Brown, J. (1988). « Illusion and well-being : A social psychological perspective on mental health », *Psychology Bulletin*, Vol.103, 193-210.
- Tetrick, L.E. (1995). « Developing and maintaining union commitment : a theoretical framework », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, p. 583-596.
- Tetrick, L.E., Thacker, J.W. & Fields, M.W. (1989). « Evidence for the stability of the four dimensions of the commitment to the union scale », *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, p. 819-822.

- Thacker, J.W., Fields, M.W. & Barclay, L.A. (1990). « Union commitment : an examination of antecedent and outcome factors », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, p. 33-48.
- Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris: Editions Liaisons.
- Thevenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler*, Paris: Ed. d'Organisation
- Toffler, B.L. (1981), « Occupational role development : the changing determinants of outcomes for the individual », *Administrative Science Quarterly*, vol.26, p.396-418
- Torbiörn, I. (1982). *Living abroad, Personal adjustment and personnel policy in the overseas setting*, New York, Wiley (Series on studies in occupational stress).
- Tung R. L. (1982). « Selection and training procedures of U.S., European and Japanese multinationals », *California Management Review*, vol.25, n°1, p.57-71.
- Tung R. L. (1987). « Expatriates assignments: enhancing success, minimizing failures », *Academy of Management Executive*, vol.1, n°2, p.117-126.
- Tung R. L. (1993). « Managing cross-national and intra-national diversity », *Human Resource Management*, vol.321, n°4, p.461-477.
- Turner J. C., 1982, « Towards a cognitive redefinition of the social group », dans Tajfel H., *Social Identity and Intergroup Relations*, Cambridge, Cambridge University Press, MA, pp. 15-40.
- Turner J. C., Hogg M. A., Oakes P. J., Reicher S. D., et Wetherell, M. S., 1987, *Rediscovering the social group: a self-categorization theory*, Oxford, Blackwell.
- Usumier, J.C. (1998). « Oral pleasure and expatriate satisfaction: An empirical approach », *International Business Review*, vol. 7, n° 1, p.89-110.
- Usumier, J.C., & Belle, F. (2000). « Plaisir Oral et Expatriation: Une Etude du Processus d'Adjustement des expatriés Américains à la Culture Française », *Gestion*, vol. 10, n° 1, February 1994, p.97-118
- Van Dick R., 2001, « Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology », *International Journal of Management Reviews*, 3, 4, pp. 265-283.
- Van Dick R., Wagner U., 2002, « Social identification among school teachers: dimensions, foci, and correlates », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 2, pp. 129-149.
- Van Knippenberg D., Van Schie C. M., 2000, « Foci and correlates of organizational identification », *Journal of occupational and organizational psychology*, 73, pp. 137-147.
- Van Maanen, J. (1975). « Police Socialization : A Longitudinal Examination of Job Attitudes In An Urban Police department », *Administrative Science Quarterly*, June, Vol. 20, 207-228.
- Van Maanen, J. (1978). « People Processing: Strategies of Organizational Socialization », *Organizational Dynamics*, Summer, 19-36.
- Van Maanen, J., et Schein, E. (1979). « Toward A Theory of Organizational Socialization », *Research In Organizational Behavior*, Vol.1, 209-264.

- Vancouver, J. et Morrison, E. (1995). « Feedback inquiry : the effect of source attributes and individual differences », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, June, Vol. 62, No.3, 276-285.
- Vaughn M. A., 1997, « Organizational identification strategies and values in high technology industries: a rhetorical-organizational approach to the analysis of socialization processes in corporate discourse », *Journal of Public Relations Research*, 9, 2, pp. 119-139.
- Verdier, E. (1996). « L'insertion des jeunes à la française : vers un ajustement structurel ? », *Travail et Emploi*, n°69, 37-54.
- Verrières, M. (1993). *Formation Emploi*, Coll. Théories, Cujas, Paris,.
- Wagner U., Zick A., 1990, „Psychologie der Intergruppenbeziehungen: der „Social Identity Approach« », *Gruppendynamik*, 21, pp. 319-330.
- Walker, O.C., Churchill, G.A. & Ford, N.M. (1975). « Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity », *Journal of Marketing*, vol. 39, January, p.32-39.
- Walter G. A., & Marks S. E., (1981). *Experimental learning and change*, New York: John Willey and Sons.
- Wang, X. (2002). « Expatriate Adjustment from a Social Network perspective : Theoretical examination and a Conceptual model », *International Journal of Cross-Cultural management*, vol. 2, n° 3, p.321-337
- Wanous, 1973, "Effects of a Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes, and Job Survival", *Journal of Applied Psychology*, 58, 3, pp. 327-332.
- Wanous J.P., 1976, "Organizational Entry: From Naive Expectations to Realistic Beliefs", *Journal of Applied Psychology*, 61, 1, pp. 22-29.
- Wanous J.P. (1980). *Organizational Entry : Recruitment, selection and socialization of newcomers.*, Reading, MA, Addison-Wiley.
- Wang, M. (1995). "The effects of self-regulatory coping orientation on newcomer adjustment and job survival", *Personnel Psychology*, vol. 48, p. 633-650.
- Waxin M. (2000). *L'adaptation des cadres expatriés en Inde: Ses déterminants et l'effet de la culture d'origine*, Unpublished Ph.D. Dissertation, IAE Aix-en-Provence, France.
- Waxin M.F. (2005 forthcoming). « The effect of culture of origin on the adjustment process, in New directions in expatriate research », Morley M.J, Heraty N., & Collings D.G. (eds)
- Waxin M.F., & Chandon J-L. (2003). « L'adaptation au travail des expatriés: ses déterminants et l'effet du pays d'origine », *Gestion des Ressources Humaines*, vol.47, n° 1, p.57-71.
- Waxin M.F., & Panaccio A.J. (2005). « Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works! », *Personnel Review, Special Issue on global human resource management (development)*, vol. 34, n°1.
- Waxin M-F. (February 2004). « Expatriates' interaction adjustment: the direct and moderator effects of culture of origin », *International Journal of Intercultural Relations*, vol.28, n°1, p. 61-79.

- Waxin M-F., & Brewster C. (2005). Expatriates' time to proficiency: antecedents and country of origin effects, 8th Conference on International Human Resource Management « Making a Difference in a World of Differences », Cairns, Australia, 14-17 June 2005.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in organization*, Thousand Oaks, Sage,
- Welch D., Fenwick M., De Cieri H., 1994. Staff transfers as a control strategy: an exploratory study of two Australian organizations, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n° 2, 473-489.
- Welleford P. B., Dudley L. S., 2000, « Persistence of organizational identity within interorganizational relationships », *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 3, pp. 345-358.
- Wilkins, A.L. & Ouchi, W.G. (1983). "Efficient cultures : exploring the relationship between culture and organizational performance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, December, p. 468-481.
- Youngblood, S.A., DeNisi, A.S., Molleston, J.L. & Mobley, W.H. (1984). « The impact of work environment, instrumentality beliefs, perceived labor union image and subjective norms on union voting intentions », *Academy of Management Journal*, vol. 27, p. 576-590.