



**HAL**  
open science

# Evolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté: une analyse des premiers mois dans l'entreprise

Serge Perrot

► **To cite this version:**

Serge Perrot. Evolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté: une analyse des premiers mois dans l'entreprise. *M@n@gement*, 2008, 11 (3), pp.231-258. halshs-00360436v2

**HAL Id: halshs-00360436**

**<https://shs.hal.science/halshs-00360436v2>**

Submitted on 5 Mar 2009

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

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

**Serge PERROT, DRM-CREPA ([www.crepa.dauphine.fr](http://www.crepa.dauphine.fr)),  
Article publié dans la Revue *M@n@gement*, 2008, Vol. 11, N°3.**

Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté :  
Une analyse des premiers mois dans l'entreprise.

Le concept de socialisation organisationnelle connaît un regain d'intérêt dans les recherches récentes en gestion, et renvoie à des préoccupations managériales fortes. Notre recherche s'intéresse à l'évolution du niveau de socialisation en fonction de l'ancienneté, durant les premiers mois en entreprise. Nous identifions quatre dimensions de la socialisation, et formulons une hypothèse pour chacune d'elles. Deux études empiriques, menées auprès de populations de jeunes diplômés, corroborent les quatre hypothèses formulées : les niveaux de connaissance et de compréhension de l'organisation, du travail, et du groupe de travail sont tous les trois positivement associés à l'ancienneté, alors que le degré d'adhésion et d'intégration des objectifs et valeurs organisationnels n'est pas associé à l'ancienneté. Notre recherche suggère qu'au-delà des domaines de socialisation, une prise en compte des processus sous-jacents est essentielle.

**Mots clés** : Socialisation organisationnelle, temps, ancienneté.

The organizational socialization concept has received an increasing interest from researchers and practitioners. This research focuses on the relationship between socialization levels and tenure. We identify four dimensions of the concept, and develop one hypothesis for each. Two empirical studies with university graduates corroborate our four hypotheses: the levels of knowledge and understanding of the organization, the job tasks, and the work group are all positively associated with tenure, whereas the degree of adherence to and integration of organizational goals and values is not. Our research suggests that, beyond organizational domains, the underlying socialization processes ought to be considered.

**Key words**: Organizational socialization, time, tenure.

## Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté :

### Une analyse des premiers mois dans l'entreprise.

Dans un contexte de pénurie de compétences, les DRH et dirigeants s'interrogent sur le lien entre les salariés et l'entreprise. Ce lien est perçu comme difficile à (r)établir, au point que certains évoquent une crise de l'engagement. La socialisation organisationnelle constitue à cet égard un concept important, car elle offre une clé de compréhension de la relation entre l'individu et l'organisation (Chanlat, 1990). Sur le plan pratique, la socialisation organisationnelle correspond à la période d'intégration des nouveaux collaborateurs, et les nombreux programmes développés témoignent de l'enjeu accordé par les entreprises à la question de la socialisation. Cet enjeu est d'autant plus fort que les entreprises souhaitent fidéliser leurs collaborateurs, et que les coûts du recrutement et du turnover sont élevés. Les dispositifs d'intégration constituent d'ailleurs parfois un ingrédient du « marketing RH ». Plus généralement, la socialisation contribue à la performance des organisations car elle accélère la prise de poste, facilite l'intégration dans un collectif de travail, et contribue à développer des attitudes et comportements positifs vis-à-vis de l'organisation (e.g. Ashforth & Saks, 1996 ; Bauer, Morrison & Callister, 1998; Fisher, 1986). Par ailleurs, la socialisation organisationnelle permet de transmettre la culture d'entreprise (Bauer, et al., 1998), et donne aux individus une grille d'interprétation des événements qui guide leur construction de sens (Bauer, et al., 1998 ; Louis, 1980). La fonction RH, en charge de la gestion du recrutement et de l'intégration, est donc saisie d'un enjeu clé.

Le constat d'une flexibilisation accrue des ressources humaines, dans un contexte de financiarisation croissante de l'économie, conduit certes parfois à remettre en question la notion d'intégration dans l'entreprise. Cependant, la socialisation organisationnelle garde à nos yeux toute son importance pour trois raisons principales. Premièrement, de nombreux recrutements restent effectués dans une optique de moyen ou long terme. Deuxièmement, une socialisation réussie reste un facteur de performance même dans le court terme. Enfin,

n'est-ce pas justement la flexibilisation accrue des ressources humaines qui renforce le désengagement des salariés, souvent évoqué par les DRH ? Dans la mesure où les organisations souhaitent développer l'implication et l'engagement, elles ont clairement intérêt de prendre en compte la question de la socialisation organisationnelle.

Le concept de socialisation, issu de plusieurs disciplines comme la sociologie, la psychosociologie, et l'anthropologie, connaît un regain d'intérêt dans les recherches récentes, anglophones et francophones, en gestion. Pour Schein (1968), la socialisation organisationnelle consiste à apprendre les ficelles d'un emploi. De façon similaire, Van Maanen et Schein (1979) définissent la socialisation comme l'apprentissage d'un rôle organisationnel, et Feldman (1976) évoque la transformation d'outsiders en membres participants et efficaces.

Bien que le concept de socialisation organisationnelle fasse l'objet d'un ensemble conséquent de travaux, la compréhension des dynamiques temporelles de la socialisation reste insuffisamment traitée, et demeure un enjeu théorique fort. En effet, les recherches se sont concentrées sur les facteurs explicatifs de l'ajustement des nouveaux embauchés, au détriment d'une meilleure compréhension des dynamiques temporelles. La socialisation est pourtant un processus dynamique et continu (Schein, 1968, 1978), dont « *le temps est un élément essentiel à prendre en compte* » (Fabre, 2005 : 296). Près de quarante ans après les premières recherches en la matière, la question du temps reste donc insuffisamment traitée, et constitue un axe de recherche prometteur. Nous nous intéressons ici à un aspect spécifique de cette question, qui est l'évolution du niveau de socialisation en fonction de l'ancienneté. Parce que la socialisation organisationnelle est un construit multidimensionnel (e.g. Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994), nous nous intéressons aux liens entre l'ancienneté et les différentes dimensions de la socialisation.

Sur le plan théorique, cette question de recherche est importante pour plusieurs raisons. Premièrement, il n'y a pas de consensus quant à la durée de la socialisation. Certains auteurs suggèrent que l'essentiel de la socialisation se déroule dans les six premiers mois

(Ashforth & Saks, 1996; Bauer, et al., 1998 ; Thomas & Anderson, 2002), d'autres estiment qu'il faut un an (Hill, 1992), deux ans (Crozier, 1963 ; Lee & Allen, 1982), voire trois ans (Gundry, 1993). Deuxièmement, peu d'études prennent en compte les niveaux de socialisation car les échelles de mesure correspondantes sont récentes (e.g Chao, et al., 1994). L'utilisation de mesures directes de la socialisation, bien qu'essentielle, reste encore relativement rare. Troisièmement, si les liens entre ancienneté et niveaux de socialisation sont évoqués dans la littérature (e.g. Hall, Schneider & Nygren, 1970 ; Haueter, Macan & Winter, 2003), les études empiriques en la matière sont rares (Lacaze & Chandon, 2003 ; Morrison & Brantner, 1992) et restent insuffisantes. Enfin, nous défendons l'idée que toutes les dimensions de la socialisation organisationnelle ne suivent pas la même relation avec l'ancienneté.

Sur le plan managérial, une meilleure connaissance de l'évolution du niveau de socialisation selon l'ancienneté est également importante. Le déploiement d'un dispositif d'intégration ne peut en effet faire l'économie d'une réflexion sur le choix de la période appropriée : s'agit-il des premières semaines uniquement, des premiers mois, ou de plusieurs années ? En particulier, si l'essentiel de l'évolution a lieu durant les premiers mois, cela rend pour les DRH et le management cette période tout particulièrement importante à gérer, et suggère de concentrer les moyens très tôt dans le parcours des nouveaux embauchés. Par ailleurs, si une dimension de la socialisation évolue peu avec l'ancienneté, une attention plus particulière doit lui être portée en amont, au moment du recrutement. Plus généralement, si les différentes dimensions de la socialisation évoluent à des rythmes différents, un étalement des actions dans le temps peut être envisagé plus finement. Enfin, il est de l'intérêt des entreprises d'accélérer la socialisation des nouvelles recrues pour les transformer plus vite en membres participatifs et efficaces (Feldman, 1976). La connaissance des liens entre niveaux de socialisation et ancienneté permet d'apprécier l'efficacité d'un programme d'intégration en termes d'accélération de la socialisation.

## **ANCIENNETE ET NIVEAUX DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE: UN ETAT DE L'ART**

L'essentiel des recherches prend en compte le temps « *absolu* » (Rollag, 2004), correspondant à une durée objective. Cependant, d'autres acceptions de l'ancienneté sont possibles. En particulier, Rollag (2004) définit le temps « *relatif* » dans la socialisation comme les perceptions subjectives qu'ont les individus de leurs différences d'ancienneté. Cette notion de temps perçu correspond également au temps normal d'adaptation qui varie selon le contexte (Nicholson, 1984). Ces recherches, très rares dans le champ de la socialisation organisationnelle, renvoient à une conception du temps comme construction sociale (Zaheer, Albert & Zaheer, 1999). Si nous reconnaissons l'intérêt de cette approche, nous nous consacrerons néanmoins à la prise en compte du temps « *absolu* » (Rollag, 2004).

L'un des premiers axes de recherche analyse la socialisation organisationnelle à travers l'élaboration de modèles séquentiels. Dans cette optique, la socialisation est une succession d'étapes selon un ordre chronologique identifié. La première étape, antérieure à l'entrée effective dans l'entreprise, s'intitule socialisation anticipée (Van Maanen, 1976 ; Feldman, 1976, 1981 ; Emery, 1990) ou pré - arrivée (Porter, Lawler & Hackman, 1975). La seconde correspond aux premiers instants d'une « *rencontre* » (Van Maanen, 1976 ; Porter, et al., 1975 ; Feldman, 1981), à la « *confrontation* » (Wanous, 1980), à l'« *initiation* » (Buchanan, 1974), ou encore à l'« *accommodation* » (Feldman, 1976). La troisième correspond à la prise de rôle par l'individu recruté, et renvoie aux notions de « *socialisation active* » (Emery, 1990), de « *clarification des rôles* » (Wanous, 1980), de « *performance* » (Buchanan, 1974), de « *changements et d'acquisitions* » (Porter, et al., 1975 ; Feldman, 1981), de « *métamorphose* » (Van Maanen, 1976), de « *gestion des rôles* » (Feldman, 1976), ou encore de « *positionnement de soi* » (Wanous, 1980). Enfin, la quatrième est une évaluation du degré de réussite de la socialisation, avec des variables secondaires comme

l' « *acceptation mutuelle* » (Schein, 1978) ou plus généralement toutes les variables liées aux résultats (Buchanan, 1974). Ces modèles présentent l'intérêt de décrire une succession d'étapes de socialisation au fil du temps. Cependant, ils n'abordent pas la question du niveau de socialisation. De plus, les modèles séquentiels ont été très rarement et très faiblement validés (Buchanan, 1974 ; Feldman, 1976, 1981 ; Dubinsky, Howell, Ingram & Bellenger, 1986). À titre d'exemple, seules 3 des 15 relations supposées du modèle de Feldman (1976) sont significatives et supérieures à 0,3, probablement parce que la nature et la chronologie des étapes en jeu sont contextuelles. Pour Wanous (1992), l'intérêt principal de ces modèles est d'avoir identifié des variables importantes dans les processus de socialisation, mais l'objectif de modéliser le déroulement de la socialisation dans le temps n'a pas abouti.

Une tendance plus récente des recherches, relativement à la question du temps, doit être soulignée. Il s'agit du développement des études longitudinales (e.g. Lacaze, 2001), qui visent à analyser dans quelle mesure les relations observées entre certaines variables perdurent, et comment ces relations se déroulent dans le temps (Bauer, et al., 1998). L'exemple le plus intéressant est celui des tactiques de socialisation, dont l'effet a été observé après plusieurs mois (Bauer, et al., 1998). Ces approches longitudinales soulignent ainsi la persistance des effets de la socialisation dans le temps et offrent une meilleure assise empirique aux hypothèses de causalité. Cependant, en privilégiant l'analyse longitudinale des relations entre plusieurs variables comme les tactiques de socialisation, elles ne permettent pas d'analyser la façon dont les différents niveaux de socialisation évoluent en fonction de l'ancienneté.

La relation entre ancienneté et niveaux de socialisation est parfois évoquée, mais de façon indirecte (e.g. Hall, et al., 1970 ; Haueter, et al., 2003). À notre connaissance, seules deux études empiriques (Lacaze & Chandon, 2003 ; Morrison & Brantner, 1992) analysent les liens entre ancienneté et socialisation. Nous souhaitons donc développer et tester empiriquement les raisonnements théoriques qui permettent de relier l'ancienneté aux

niveaux de socialisation. Il s'agit pour cela d'identifier les différentes dimensions de la socialisation, et de formuler des hypothèses pour chacune d'elles.

## **LE CONCEPT DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : IDENTIFICATION**

### **DES DIMENSIONS CLES**

Les domaines de socialisation organisationnelle ont fait l'objet d'analyses théoriques et d'investigations empiriques, à l'origine des sept échelles de mesure développées à ce jour (Anakwe & Greenhaus, 1999 ; Chao, et al., 1994 ; Haueter, et al., 2003 ; Lacaze, 2005 ; Ostroff & Kozlowski, 1992 ; Taormina, 2004 ; Thomas & Anderson, 1998). Cependant, nous défendons l'idée que la dimensionnalité du concept de socialisation organisationnelle ne peut pas se résumer aux différents domaines. Nous proposons de croiser les définitions de la socialisation par les domaines et par les processus sous-jacents, afin de définir une dimensionnalité élargie.

### **DEFINITIONS DE LA SOCIALISATION PAR LES DOMAINES**

Afin de faire émerger une typologie consensuelle, Fisher (1986 : 105) distingue dans une revue de littérature quatre domaines: les « *valeurs, objectifs, culture, etc. de l'organisation* », les « *valeurs, normes et relations avec le groupe de travail* », les « *compétences requises pour faire le travail* », et le « *changement personnel lié à l'identité, l'image de soi, et la structure motivationnelle* ». Holton (1996) distingue les mêmes domaines, qui constituent l'ossature d'une taxonomie des apprentissages. Cependant, le domaine individuel (à travers par exemple les changements identitaires) est considéré comme une conséquence de la socialisation (Dubar, 1998) plus qu'une définition du concept, et n'a ainsi jamais été pris en compte dans les mesures de la socialisation (à l'exception de l'échelle d'Anakwe et Greenhaus, 1999). Les principaux domaines de socialisation sont donc l'organisation, le travail, et le groupe de travail.

Les dimensions des échelles de mesure reflètent très largement ces trois domaines. Par exemple, le domaine lié au travail inclut des dimensions intitulées « *maîtrise des tâches* »



(Anakwe & Greenhaus, 1999 ; Chao, et al., 1994), « *tâche* » (Haueter, et al., 2003 ; Ostroff & Kozlowski, 1992), et « *formation* » (Taormina, 2004). Thomas et Anderson (1998 : 754) utilisent le terme de « *rôle* » pour qualifier l'une des dimensions de leur échelle, en le définissant comme « *la connaissance et maîtrise des compétences requises, et la compréhension des exigences de performance* ». Cette dimension s'apparente donc, pour les auteurs, au domaine lié au travail. Parmi les recherches francophones, Lacaze (2005) distingue dans le secteur des services les aspects techniques et les aspects relationnels avec les clients. Toutefois, cette distinction reste très spécifique au secteur considéré, et les relations avec les clients sont souvent prises en compte dans le domaine « travail » (e.g. Haueter, et al., 2003). De même, le domaine lié au groupe de travail inclut des dimensions proches comme « *personnes* » (Chao, et al., 1994), « *soutien des collègues* » (Taormina, 2004), « *groupe de travail* » (Haueter, et al., 2003 ; Ostroff & Kozlowski, 1992), « *fonctionnement avec le groupe de travail* » (Anakwe & Greenhaus, 1999), « *social* », et « *soutien interpersonnel* » (Thomas & Anderson, 1998). Concernant le domaine lié à l'organisation, Taormina (2004) souligne que quatre des six dimensions (« *politique* », « *langage* », « *objectifs et valeurs* » et « *histoire* ») utilisées par Chao, et al., (1994) se rattachent au même domaine : l'organisation. D'autres auteurs retiennent globalement le domaine organisationnel comme l'une des dimensions de l'échelle (Haueter, et al., 2003 ; Ostroff & Kozlowski, 1992 ; Taormina, 2004 ; Thomas & Anderson, 1998). Enfin, Anakwe et Greenhaus (1999) distinguent une facette liée à la connaissance de la culture organisationnelle d'une autre liée à son niveau d'acceptation.

Seules deux nuances atténuent le constat d'une très forte convergence des échelles quant à l'identification des domaines de socialisation. Premièrement, certaines incluent des domaines complémentaires comme l' « *apprentissage personnel* » (Anakwe & Greenhaus, 1999) et les « *perspectives futures* » (Taormina, 2004). Cependant, ces dimensions correspondent à des indicateurs secondaires (Van Maanen & Schein, 1979), et complètent sans contredire la typologie générale précédemment évoquée. Deuxièmement, la notion de

rôle est pour certains considérée comme une dimension spécifique (Anakwe & Greenhaus, 1999 ; Ostroff & Kozlowski, 1992), ou assimilée au domaine du travail (Chao, et al., 1994 ; Thomas & Anderson, 1998 ; Taormina, 2004), ou encore considérée comme un concept transverse aux trois domaines clés (Haueter, et al., 2003). Il existe donc une forte convergence pour retenir ces trois domaines principaux. Cependant, nous défendons l'idée que l'identification des domaines est insuffisante. Il faut la compléter par un repérage des processus sous-jacents.

## DEFINITIONS DE LA SOCIALISATION PAR LES PROCESSUS SOUS-JACENTS

Les définitions classiques de la socialisation évoquent clairement la notion d'apprentissage. Schein (1968) parle ainsi de l'apprentissage des ficelles, Van Maanen et Schein (1979 : 211) d'une acquisition des « *connaissances sociales et des savoir-faire nécessaires pour assumer un rôle particulier* », et Louis (1980 : 229-230) d'un apprentissage des « *valeurs, capacités, comportements attendus, et connaissances sociales essentielles pour assumer un rôle organisationnel* ».

Au-delà de cette approche dominante, nous souhaitons insister ici sur un aspect presque « oublié » de la socialisation, bien qu'essentiel (Dubar, 1998): l'intériorisation. Schein (1988) recommande par exemple d'accepter la culture qui existe et d'en tirer le meilleur. L'intériorisation est donc implicitement présente à travers l'idée du niveau d'acceptation de ce qui est appris, et non seulement de l'apprentissage. Wanous (1980 : 171) souligne explicitement l'importance de l'intériorisation: « *Une socialisation efficace signifie ainsi une « implication de soi » vis-à-vis de l'organisation et non simplement le respect des pratiques organisationnelles* ». Jones (1983 : 467) évoque également la façon dont les individus « *intériorisent le rôle...* ». C'est d'ailleurs par l'intériorisation des normes et des valeurs organisationnelles que Fournier et Payne (1994) définissent la socialisation. Dans ce cas, l'intériorisation correspond au degré selon lequel ces valeurs sont devenues partie intégrante du propre système de valeurs de l'individu. En accord avec Inzerille et Rosen (1983) ainsi

que Meek (1988), Fogarty et Dirsmith (2001 : 247) expliquent que la « *socialisation implique l'intériorisation des valeurs, normes, et culture ... sur le long terme* ». Des auteurs francophones ont ainsi récemment proposé une définition de la socialisation organisationnelle en termes, d'une part, de connaissance et de compréhension et, d'autre part, d'appropriation, d'acceptation et d'adhésion (Bourhis, 2004 ; Fabre, 2005).

Sur le plan théorique, la distinction entre apprentissage et intériorisation est aussi importante, voire plus, que la distinction entre les domaines. Comme l'explique Kraimer (1997 : 434), un individu commence par apprendre les objectifs et valeurs organisationnels, puis « *décide cognitivement s'il/elle est en accord ou en désaccord avec les valeurs apprises* ». De plus, l'intériorisation a un pouvoir explicatif plus fort que l'apprentissage relativement aux indicateurs classiques de la socialisation comme l'implication organisationnelle (e.g. O'Reilly & Chatman, 1986). En d'autres termes, l'intériorisation est une variable médiatrice de la relation entre l'apprentissage et les variables secondaires. La distinction entre apprentissage et intériorisation est également intéressante dans la perspective des travaux de Crozier et Friedberg (1977), car l'individu en quête de pouvoir peut tout à fait apprendre sans souhaiter adhérer. Définir la socialisation organisationnelle uniquement en termes d'apprentissage est donc conceptuellement incomplet, et renvoie à une vision fonctionnaliste étroite voire naïve. À titre d'exemple, les individus ayant appris les normes, valeurs, comportements requis d'un groupe de travail seraient-ils socialisés pour autant s'ils les rejetaient, s'ils ne les intériorisaient pas ?

#### POUR UNE DEFINITION ELARGIE DE LA DIMENSIONNALITE DU CONSTRUIT

Parce que la distinction entre apprentissage et intériorisation est importante et fortement ancrée dans la littérature, nous pensons que la définition du concept de socialisation organisationnelle en trois dimensions est insuffisante. En effet, à l'apprentissage des domaines liés à l'organisation, au travail, et au groupe de travail s'ajoute d'autres dimensions liées à l'intériorisation (Bourhis, 2004). Fabre (2005 : 299-300) suggère ainsi que « *la*

*distinction entre les différents éléments à maîtriser* » n'est pas une bonne base pour « *articuler la multi-dimensionnalité du construit* », et repère parmi les échelles existantes les notions de « *distinction « compréhension / adhésion / mise en œuvre* ». Nous ne partageons cependant pas totalement cette lecture des échelles existantes pour deux raisons. Premièrement, dans la mesure où la pratique participe directement à l'apprentissage (Lacaze & Chandon, 2003), il est délicat de faire une distinction conceptuelle marquée entre compréhension et mise en œuvre. Deuxièmement, la notion de mise en œuvre a été opérationnalisée dans les échelles de mesure en termes de performance, comme dans la dimension « *task mastery* » de Chao, et al., (1994), ce qui correspond à une conséquence de la socialisation (e.g. Bourhis, 2004 ; Feldman, 1976 ; Wanous, 1992) et non à une mesure directe du concept. Nous rejoignons donc Fabre (2005) pour distinguer dans les échelles existantes l'apprentissage et l'intériorisation, mais pas la mise en œuvre. Au-delà de cette différence de lecture des échelles existantes, Bourhis (2004) et Fabre (2005 : 300) recommandent « *de développer un instrument plus précis qui discriminerait le fait de comprendre et le fait d'adhérer aux différentes dimensions de la socialisation* », suggérant ainsi de ne retenir que l'apprentissage et l'intériorisation.

Pour définir le concept de socialisation organisationnelle et sa dimensionnalité nous retiendrons donc, d'une part, les trois domaines principaux de socialisation, et, d'autre part, la distinction entre apprentissage et intériorisation. Une lecture croisée par les trois domaines et les deux processus sous-jacents révèle donc six dimensions du concept de socialisation organisationnelle. Au-delà de l'apprentissage des trois principaux domaines (organisation, travail, groupe de travail), la littérature insiste ainsi sur l'importance de la socialisation pour transmettre une culture (Bauer, et al., 1998), à travers l'intériorisation des objectifs et valeurs organisationnels. Nous pensons donc que l'intériorisation des objectifs et valeurs de l'organisation constitue une quatrième dimension du concept de socialisation organisationnelle. Cette dimension est d'ailleurs traduite dans deux échelles de mesure : il s'agit de l' « *acceptation de la culture organisationnelle* » (Anakwe & Greenhaus, 1999), et de

la dimension « objectifs et valeurs » (Chao, et al., 1994). Toutefois, si Anakwe et Greenhaus (1999) abordent explicitement cette dimension de la socialisation sous l'angle de l'intériorisation, Chao et al. (1994) ne font pas explicitement la distinction, et se positionnent dans une perspective d'apprentissage. En se focalisant sur l'identification des domaines, les auteurs ont en effet omis de distinguer explicitement l'apprentissage et l'intériorisation. Le raisonnement pourrait être élargi aux autres domaines de la socialisation comme le groupe de travail. En effet, dans la mesure où des sous cultures liées à des groupes spécifiques peuvent co-exister (Van Maanen & Barley, 1985), l'intériorisation de la culture du groupe de travail constitue une cinquième dimension potentiellement importante de la socialisation. De même, l'individu peut faire preuve d'une certaine indépendance d'esprit et adhérer de façon plus ou moins marquée aux finalités, aux missions, aux objectifs associés à l'exécution du travail. L'intériorisation des missions, finalités, et objectifs associés à un travail constitue donc une sixième dimension potentiellement importante de la socialisation.

Cependant, la littérature s'est focalisée sur l'intériorisation de la culture organisationnelle et aucune opérationnalisation n'a été développée à ce jour pour l'intériorisation relative aux domaines du travail et du groupe de travail. Une piste de recherche intéressante serait de poursuivre le développement des échelles de socialisation pour mieux prendre en compte l'intériorisation relativement aux domaines du travail et du groupe de travail. Il s'agit par exemple de l'intériorisation des objectifs et valeurs du groupe de travail, qui peuvent être différents (Van Maanen & Barley, 1985), et du sens, des objectifs, valeurs ou finalités associés à l'exécution d'un travail. Compte tenu des opérationnalisations existantes, nous retiendrons donc quatre dimensions du concept de socialisation organisationnelle, trois liées à l'apprentissage des principaux domaines de socialisation (organisation, travail, groupe de travail), et une quatrième liée à l'intériorisation des objectifs et valeurs (Chao, et al., 1994) de l'organisation. Nous pouvons donc à présent développer nos hypothèses de recherche pour ces quatre dimensions, en les rattachant à une analyse théorique plus précise du fonctionnement de l'apprentissage et de l'intériorisation.

## **FORMULATION DES HYPOTHESES**

Les recherches sur la socialisation organisationnelle s'articulent autour d'axes relativement éclatés et indépendants. Il n'existe pas de corpus théorique unique, reconnu et consensuel, dans lequel ancrer nos hypothèses. Nous évoquerons donc tout d'abord les recherches liées au fonctionnement de l'apprentissage, puis celles qui sont liées au fonctionnement de l'intériorisation. Cette compréhension de l'apprentissage et de l'intériorisation est essentielle pour l'élaboration des hypothèses de recherche.

### **HYPOTHESES SUR LA SOCIALISATION EN TANT QU'APPRENTISSAGE**

La socialisation est particulièrement intense lors du franchissement d'une « barrière » fonctionnelle, hiérarchique, ou inclusive (Schein, 1971). Ces périodes de transition sont caractérisées par un niveau élevé d'incertitude voire de stress (Nelson & Quick, 1991). Si les organisations peuvent réduire l'incertitude par certaines tactiques (Jones, 1986 ; Van Maanen, 1978 ; Van Maanen & Schein, 1979) les nouveaux entrants peuvent également développer des tactiques personnelles favorisant leur intégration (Lacaze & Chandon, 2003). Il s'agit notamment de la recherche d'information relative aux trois domaines de socialisation. Reichers (1987) montre par exemple que la fréquence des interactions avec des anciens membres de l'organisation accélère l'apprentissage en permettant la transmission d'informations importantes. Plus généralement, les travaux de Reichers (1987) renvoient à une perspective interactionniste de la socialisation, où le rôle proactif (Jones, 1983) des individus est souligné. Pour accéder aux informations recherchées, les individus se tournent vers les sources disponibles. Il s'agit notamment des autres membres de l'organisation, dont le supérieur hiérarchique, les collègues et les collaborateurs s'avèrent les plus utiles (Louis, Posner & Powell, 1983). Jablin (1987) montre que certaines caractéristiques de la source, comme sa crédibilité, son statut, son niveau hiérarchique ont un impact sur son utilisation par les nouveaux entrants. Plus généralement, ces derniers développent des stratégies d'acquisition d'informations plus ou moins actives, et plus ou moins explicites (Comer, 1991).

Miller et Jablin (1991) identifient ainsi les questions ouvertes, le test des limites, l'utilisation de tiers, l'observation, la surveillance, les questions indirectes, et les conversations déguisées. Le choix d'une stratégie d'acquisition est fonction de la source et du coût social potentiel perçu (Ashford & Cummings, 1983). Par ailleurs, des sources d'information non-interpersonnelles (e.g. documents internes) peuvent également être utilisées. Les recherches sur la nature des informations recherchées (e.g. Comer, 1991; Miller & Jablin, 1991; Morrison, 1993, 1995; Ostroff & Kozlowski, 1992) rejoignent la typologie des trois domaines de socialisation (le travail, le groupe de travail, et l'organisation). La recherche d'information est donc multi domaines (e.g. Taormina, 1997).

Au-delà des connaissances, l'acquisition d'information contribue également à développer une compréhension du nouvel environnement professionnel. Des clés d'interprétation sont véhiculées, et transforment des données brutes en une information significative : Lacaze et Chandon (2003) mettent ainsi en évidence sept tactiques individuelles d'intégration, dont les tactiques psychologiques, qui permettent de mémoriser et structurer l'information, puis de lui donner du sens. Il s'agit respectivement des tactiques « développer des activités cognitives » et « rationaliser ». Louis (1980) suggère que la surprise, c'est-à-dire la différence entre la situation attendue et la situation perçue, stimule également la création de sens, qui conduit à une meilleure compréhension. En d'autres termes, l'acquisition d'information favorise non seulement la connaissance, mais également la compréhension. Nous définissons donc l'apprentissage comme le degré de *connaissance* et de *compréhension* des différents domaines de socialisation.

Outre l'acquisition d'informations, une seconde grille de lecture permet de mieux décrire et comprendre l'apprentissage. Schein (1968, 1988) montre ainsi l'existence d'un apprentissage de la culture organisationnelle fondé sur l'occurrence d'incidents de socialisation. Ces derniers se produisent lorsque le comportement du nouvel entrant est en contradiction avec la culture organisationnelle. Un signal lui est alors renvoyé sur l'inadéquation de son comportement, source d'un nouvel apprentissage. De même, Gundry

et Rousseau (1994) soulignent l'importance de la communication faite par l'organisation aux nouveaux entrants lors de ces incidents, afin de les guider dans leur apprentissage. Plus généralement, les incidents de socialisation mettent en évidence un décalage entre le comportement d'un nouvel entrant et les attentes de l'organisation. Pour faire le lien avec l'éclairage théorique précédent, l'occurrence d'un incident de socialisation est liée à un manque d'information (par exemple sur la culture de l'organisation), et cet incident devient source d'un nouvel apprentissage. Les incidents de socialisation ne se traduisent cependant pas toujours par une issue positive. Ils peuvent par exemple conduire à une séparation ou à une non-conformité (Schein, 1968), source de rébellion (Sathe, 1985). Ce point renforce à nouveau la nécessité de distinguer l'apprentissage, qui progresse même si l'incident de socialisation n'a pas une issue positive, et l'intériorisation, qui peut progresser ou régresser selon que l'individu accepte ou non l'interprétation donnée à l'incident.

Grâce aux analyses précédentes, nous pouvons maintenant construire nos hypothèses quant aux relations entre ancienneté et niveau d'apprentissage. Le raisonnement s'appuie sur plusieurs conclusions. Premièrement, les individus sont motivés par un besoin de réduction d'incertitude pour rechercher de l'information, et consacrent à cet objectif un ensemble de tactiques auprès de plusieurs sources. Deuxièmement, des incidents de socialisation ponctuent la période d'intégration et sont également l'occasion de transmettre des informations. Troisièmement, le contenu des informations obtenues recoupe les trois domaines principaux de socialisation. Nous pouvons par conséquent en déduire que la quantité d'informations reçues sur chacun des trois domaines de socialisation est une fonction croissante de l'ancienneté. Par ailleurs, nous avons souligné que l'acquisition d'information permet non seulement de développer la connaissance, mais également la compréhension. Nous faisons donc l'hypothèse que le degré de connaissance et de compréhension des trois domaines de socialisation est positivement associé à l'ancienneté.

Il convient cependant d'affiner cette hypothèse générale, en précisant la période de temps considérée et la nature de la relation. Ashforth et Saks (1996), comme Thomas et Anderson



(2002), suggèrent sur la base de résultats empiriques que les quatre premiers mois sont essentiels pour l'apprentissage. Plus généralement, c'est au cours des six premiers mois que se déroule l'essentiel de l'apprentissage (Bauer, et al., 1998 ; Fisher, 1986 ; Jones, 1986) car le besoin de réduction d'incertitude est particulièrement fort (Nelson & Quick, 1991). L'apprentissage ne s'arrête cependant pas après six mois, et sa durée dépend de la complexité du domaine considéré (Morrison & Brantner, 1992). Néanmoins, le niveau de complexité des différents domaines est largement contextuel : un individu peut exercer un travail complexe dans une organisation simple, ou inversement. Il est donc délicat de formuler des hypothèses générales sur la relation entre ancienneté et niveau d'apprentissage au-delà des six premiers mois. Par ailleurs, l'acquisition d'information ne suit pas un rythme linéaire. Les premières semaines sont plus intenses, car l'amélioration progressive de l'ajustement diminue le besoin d'information nouvelle. Lacaze et Chandon (2003) observent ainsi une diminution du nombre de tactiques individuelles d'intégration sur trois mois. Afin de prendre en compte le caractère non linéaire de la relation, nous utilisons pour l'ancienneté des termes quadratiques. Les hypothèses suivantes peuvent ainsi être formulées:

**H1** : Durant les six premiers mois, l'ancienneté (terme quadratique) est positivement associée au degré de connaissance et de compréhension du domaine « organisation ».

**H2** : Durant les six premiers mois, l'ancienneté (terme quadratique) est positivement associée au degré de connaissance et de compréhension du domaine « travail ».

**H3** : Durant les six premiers mois, l'ancienneté (terme quadratique) est positivement associée au degré de connaissance et de compréhension du domaine « groupe de travail ».

Les hypothèses formulées complètent les recherches antérieures. Morrison et Brantner (1992) observent en effet une relation positive entre l'ancienneté et l'apprentissage d'un travail, mais la relation testée est linéaire et les auteurs se limitent au domaine « travail ». De même, Lacaze et Chandon (2003) observent les variations du nombre de citations des

différents domaines lors d'entretiens semi directifs centrés menés à un, deux, et trois mois, mais ne mesurent pas l'évolution du niveau de connaissance et de compréhension.

## HYPOTHESE SUR LA SOCIALISATION EN TANT QU'INTERIORISATION

La compréhension de l'intériorisation fait appel au concept de transfert (Pagès, Bonetti, De Gaulejac & Descendre, 1979), au sens d'un échange entre le monde intérieur de l'individu et la réalité extérieure. La théorie de l'auto détermination (e.g. Deci & Ryan, 2000) identifie trois mécanismes essentiels de transfert qui permettent d'identifier plusieurs niveaux d'intériorisation.

Le premier niveau correspond à une situation de régulation externe (Deci & Ryan, 2000) dans laquelle des éléments de contingence externes constituent les déterminants comportementaux principaux. Dans ce cas, la socialisation est fragile car l'adaptation des comportements individuels aux attentes de rôle est largement contingente et instrumentale. Le premier niveau d'intériorisation correspond à ce que Deci et Ryan (2000) appellent un niveau « zéro », dans le sens où des contraintes externes s'imposent à l'individu. C'est le cas lorsque l'individu est contraint d'accepter son environnement professionnel, et accepte des modes de régulation sans y adhérer, simplement parce qu'il a besoin de travailler, même si les valeurs véhiculées par son travail et / ou son entreprise sont incompatibles avec les siennes. Cela correspond au phénomène des « upending experiences » (Schein, 1968), sources de dissonance émotionnelle (Hoschild, 1983).

Le second niveau d'intériorisation est atteint par l'introjection, décrit par Perls (1973) comme le fait d'avaler des modes de régulation sans les digérer. Ce ne sont plus des contingences externes qui guident les comportements, mais des modes de régulation partiellement intériorisés, qui ne font pas encore partie d'un « *système intégré de motivations, de cognitions, et d'affects constituant le soi* » (Deci & Ryan, 2000 : 236). L'individu s'adapte ainsi à son environnement en adoptant les règles de fonctionnement, de comportements,

etc. qui lui semblent acceptables, mais sans remettre en cause son propre système de valeurs.

Le troisième niveau correspond à l'identification, et suppose non seulement l'acceptation mais également l'adhésion aux valeurs, considérées comme attractives, positives, utiles et en adéquation avec le système de valeurs de l'individu. L'individu n'intègre cependant pas au soi toutes ses formes de régulation (normes, attitudes, valeurs, etc.) mais les accepte, les apprécie, et les revendique. Perrot (2005) appelle ainsi à établir davantage de ponts entre les recherches sur la socialisation et celles qui sont consacrées à l'identification sociale (e.g. Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1979, 1985 ; Hogg & Abrams, 1988). Les concepts de socialisation et d'identité sont certes distincts, car l'identité est le produit des socialisations successives (Dubar, 1998), mais l'intériorisation reste en partie liée à l'identification.

Le quatrième niveau d'intériorisation correspond à l'intégration, qui implique non seulement une identification, mais l'intégration des objets d'identification aux autres aspects du soi. Ainsi, l'intégration des valeurs organisationnelles est une forme d'intériorisation dans laquelle les valeurs de l'organisation deviennent partie intégrante du système de valeurs de l'individu (Fournier & Payne, 1994). La socialisation est alors beaucoup plus forte et stable, car les comportements individuels sont davantage liés à des valeurs partagées qu'à des facteurs contingents et / ou à des logiques instrumentales. L'individu intègre et adopte volontairement de nouveaux modes de régulation en considérant que cela lui permet de s'améliorer, de progresser, de se réaliser.

En se fondant sur les travaux de Deci et Ryan (2000), nous définissons donc l'intériorisation comme le degré d'acceptation, d'adhésion, et d'intégration des objectifs et valeurs organisationnels. Plusieurs travaux illustrent le phénomène d'intériorisation en étudiant l'évolution du concept de soi durant la socialisation organisationnelle (e.g. Arnold & Nicholson, 1991 ; Fournier & Payne, 1994 ; Fournier, 1996 ; Stradling, Crowe & Tuohy, 1993).

L'intériorisation reste cependant limitée s'il n'y a pas une certaine compatibilité avec le système de valeurs de l'individu. Il convient ici de préciser la différence entre adéquation et intériorisation, qui sont deux concepts certes liés mais très différents. Kristoff (1996) définit la notion d'adéquation comme une compatibilité, fondée sur la complémentarité ou la ressemblance. Pour prendre l'exemple des valeurs organisationnelles, l'individu les intériorisera d'autant plus facilement qu'elles sont compatibles avec son propre système de valeur. Si une valeur organisationnelle est identique à une valeur individuelle, elle pourra prendre une importance relative plus forte au sein du système de valeur de l'individu. Si elle est différente, elle sera d'autant plus facilement intériorisée par l'individu qu'elle ne s'oppose pas aux valeurs existantes de l'individu. En d'autres termes, l'existence d'une forte adéquation facilite l'intériorisation, mais il s'agit de deux notions bien différentes. O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991) montrent ainsi qu'une bonne adéquation entre valeurs individuelles et culture organisationnelle facilite la réussite de la socialisation. Il est cependant possible qu'une intériorisation partielle ait lieu, même en l'absence d'adéquation. C'est le cas pour le niveau zéro d'intériorisation décrit précédemment, dans lequel l'individu accepte par exemple des valeurs organisationnelles auxquelles il n'adhère pas car il y est contraint. Dans une moindre mesure, le second niveau d'intériorisation (introjection) peut également être atteint sans qu'il y ait nécessairement une forte adéquation. Si l'adéquation facilite l'intériorisation, l'absence d'adéquation n'empêche ainsi pas forcément une intériorisation partielle.

L'adéquation entre l'individu et l'organisation est maintenue dans le temps par les mécanismes décrits dans le modèle de Schneider (1987). Consciemment ou non, une certaine adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle est ainsi recherchée et maintenue dans le temps. Cette conclusion est confortée par les résultats empiriques de Cooper-Thomas, Vianen et Anderson (2004), qui observent une relative stabilité de l'adéquation entre valeurs individuelles et culture organisationnelle. Ce constat est néanmoins limité à l'adéquation réelle ; l'adéquation perçue peut fluctuer, mais se

confond avec l'adéquation réelle au bout de deux ans (Cooper-Thomas, et al., 2004). Par ailleurs, certains facteurs contextuels peuvent influencer sur l'intériorisation en jouant sur l'adéquation perçue. Wanous (1973, 1976) montre par exemple que les nouvelles recrues ont des attentes naïves qui sont progressivement déçues lors du contact avec la réalité organisationnelle. Le degré d'adhésion ou d'acceptation risque ainsi de diminuer avec le temps, la déception pouvant être la cause d'un phénomène de distanciation, voire de rejet. À l'inverse, l'utilisation de tactiques de socialisation accroît l'adéquation perçue et constitue un « embellissement » (Jones, 1986) de la réalité organisationnelle, à laquelle les nouveaux entrants adhéreront. Or, les nouveaux entrants acquièrent progressivement une connaissance de l'organisation fondée également sur l'observation des pratiques, du management, etc. À la phase d'adhésion forte suscitée par les tactiques de socialisation, peut donc succéder une phase de distanciation et de rejet liée à la découverte de la réalité organisationnelle. Cependant, aucun élément ne permet d'établir l'existence d'une régularité dans cette alternance. Ce sont au contraire des facteurs contextuels qui sont mis en évidence. Par exemple, l'utilisation des tactiques de socialisation peut certes contribuer à un embellissement des messages véhiculés lorsqu'elles sont institutionnalisées (Jones, 1986), mais peut avoir l'effet inverse lorsqu'elles sont individualisées (Jones, 1986).

Trois enseignements peuvent être tirés de ces recherches, et permettent d'élaborer notre quatrième hypothèse. Premièrement, l'adéquation perçue entre l'individu et l'organisation (par exemple en termes de valeurs et culture) facilite l'intériorisation, et constitue une condition nécessaire pour atteindre les niveaux les plus profonds d'intériorisation. Deuxièmement, l'adéquation perçue converge vers l'adéquation réelle qui est relativement stable dans le temps. Troisièmement, les variations de l'adéquation perçue peuvent susciter des phases d'intériorisation ou de distanciation qui dépendent de facteurs contextuels, et ne présentent pas de régularités. Le rejet des valeurs organisationnelles apparaît ainsi au bout de trois mois dans certains verbatims recueillis par Lacaze et Chandon (2003). En d'autres termes, les niveaux profonds d'intériorisation dépendent d'un facteur qui tend à se stabiliser

dans le temps, même si des fluctuations irrégulières et contextuelles peuvent être observées. Il n'existe donc pas de relation significative entre ces niveaux profonds d'intériorisation et l'ancienneté. Afin de traduire notre raisonnement qui concerne les niveaux profonds d'intériorisation, nous utiliserons les termes d'adhésion et d'intégration. Nous ne pouvons en effet pas élargir notre raisonnement à la notion d'acceptation, qui traduit une intériorisation partielle, dans la mesure où l'acceptation peut se développer de façon contrainte et non liée à l'existence d'une certaine adéquation. L'hypothèse H4 ci-dessous reprend donc les notions d'adhésion et d'intégration, mais pas d'acceptation.

**H4 :** L'ancienneté (terme quadratique) n'est *pas* significativement associée au degré d'adhésion et d'intégration des objectifs et valeurs organisationnels.

Dans la mesure où le raisonnement s'applique indépendamment de la période de temps considérée, et pour faire écho aux hypothèses précédentes, nous testerons H4 sur les deux périodes de temps classiquement évoquées dans la littérature: les six premiers mois et au-delà.

## **METHODOLOGIE**

### **CHOIX D'UNE ECHELLE DE MESURE DE LA SOCIALISATION**

Comme expliqué précédemment (partie 2), les définitions de la socialisation organisationnelle et les opérationnalisations existantes nous ont conduit à retenir quatre dimensions du concept. Le tableau 1 synthétise, pour chaque dimension retenue, les échelles de mesure existantes. Les dimensions des échelles de mesure trop éloignées des dimensions retenues ont été évoquées dans la partie 2, et ne sont pas reprises dans le tableau 1.

Tableau 1. Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle

Dimensions du concept	Échelles de mesure
Connaissance et compréhension de l'organisation (H1)	<p>Anakwe et Greenhaus, 1999 : « Knowledge of organizational culture »</p> <p>Chao et al., 1994 : « <i>Politics</i> », « <i>Language</i> », « <i>History</i> »</p> <p>Haueter et al., 2003 : « <i>Organization</i> »</p> <p>Lacaze, 2005 : « Connaissance de l'organisation »</p> <p>Ostroff et Kozlowski, 1992 : « <i>Organization</i> »</p> <p>Taormina, 2004 : « <i>Understanding</i> »</p> <p>Thomas et Anderson, 1998 : « <i>Organization</i> »</p>
Connaissance et compréhension du travail (H2)	<p>Anakwe et Greenhaus, 1999 : « <i>Task mastery</i> »</p> <p>Chao et al., 1994 : « <i>Task mastery</i> »</p> <p>Haueter et al., 2003 : « <i>Task</i> »</p> <p>Lacaze, 2005 : « Aspects techniques » et « Aspects relationnels »</p> <p>Ostroff et Kozlowski, 1992 : « <i>Task</i> »</p> <p>Thomas et Anderson, 1998 : « <i>Role</i> »</p>
Connaissance et compréhension du groupe de travail (H3)	<p>Anakwe et Greenhaus, 1999 : « Functioning with the work group »</p> <p>Haueter <i>et al.</i>, 2003 : « Work group »</p> <p>Lacaze, 2005 : « Intégration à l'équipe »</p> <p>Ostroff et Kozlowski, 1992 : « <i>Work group</i> »</p>
Adhésion et intégration des objectifs et valeurs organisationnels (H4)	<p>Anakwe et Greenhaus, 1999 : « Acceptance of organizational culture »</p> <p>Chao et al., 1994 : « Objectives and values »</p>

L'échelle d'Anakwe et Greenhaus (1999) serait intéressante car elle correspond aux dimensions retenues pour H1, H2, et H3, mais les items n'ont pas été publiés et l'échelle n'a jamais été reprise. Par ailleurs, l'opérationnalisation choisie par les auteurs pour

l'intériorisation se fonde sur la notion d'acceptation, alors que notre hypothèse (H4) se fonde sur des niveaux plus profonds d'intériorisation. Il est donc impossible d'utiliser l'échelle d'Anakwe et Greenhaus (1999). Nous écartons également l'échelle de Lacaze (2005) dans la mesure où elle reste très liée au secteur des services. De même, l'échelle d'Ostroff et Kozlowski (1992) est intéressante, mais elle s'inscrit plus directement dans une perspective liée à la recherche d'informations. En d'autres termes, les dimensions de l'échelle traduisent plus la nature des informations recherchées que le niveau de socialisation. L'échelle de Taormina (2004) ne doit pas être retenue car elle ne couvre pas directement les dimensions « connaissance et compréhension du travail » et « connaissance et compréhension du groupe de travail ». L'auteur propose en effet les dimensions « *training* » et « *co-worker support* », qui ne constituent pas des mesures directes de la socialisation, mais indiquent la façon dont l'organisation et ses membres facilitent l'ajustement de l'individu. En d'autres termes, « *training* » et « *co-worker support* » correspondent à des variables modératrices (Jones, 1983), et non à une mesure directe de la socialisation. Le même raisonnement s'applique à l'échelle de Thomas et Anderson (1998) qui propose la dimension « *interpersonal support* ».

L'échelle de Haueter et al. (2003) correspond parfaitement aux dimensions retenues pour ce qui est du degré de connaissance et de compréhension, mais n'aborde pas la question de l'intériorisation. À l'inverse, l'échelle de Chao et al. (1994) est intéressante car sa dimension « *objectives and values* » traduit l'adhésion et l'intégration des objectifs et valeurs de l'organisation. Elle contient ainsi des items tels que « *je soutiens les objectifs fixés par mon organisation* », « *je serais un bon exemple d'employé qui représente les valeurs de mon organisation* », ou encore « *je ne crois pas toujours aux valeurs définies par mon organisation* » (R). Cependant, l'échelle de Chao et al. (1994) ne couvre pas la dimension « connaissance et compréhension du groupe de travail » car les items de la dimension « *people* » (Chao et al., 1994) correspondent à une composante affective et non cognitive (ex : « *Je pense que la plupart de mes collègues m'aiment bien* »). Nous soulignons donc ici



une réserve théorique forte pour la dimension « *people* » de Chao, et al. (1994). Plutôt que de choisir entre deux instruments de mesure imparfaits ou incomplets (Chao, et al., 1994 ; Haueter, et al., 2003), nous avons fait le choix d'utiliser ces deux échelles, afin de pouvoir mesurer de façon satisfaisante l'ensemble des quatre dimensions du concept.

## TRADUCTION DES ECHELLES

Pour l'échelle de Chao, et al. (1994), c'est la traduction de Lacaze (1998) qui est utilisée. Pour toutes les autres échelles, nous avons utilisé une procédure de double traduction (Schaffer & Riordan, 2003).

## MESURE DE L'ANCIENNETE

La mesure de l'ancienneté est simple, les répondants ayant indiqué en fin de questionnaire leur nombre de mois d'ancienneté, à la fois dans l'entreprise et dans le poste. Il est en effet possible qu'une personne ait changé de poste tout en restant dans l'entreprise ; c'était le cas pour 45 personnes de notre échantillon. Dans ce cas, le degré de connaissance de l'entreprise peut être élevé, alors que l'apprentissage du travail reste peu avancé. C'est pourquoi nous retiendrons l'ancienneté dans le poste pour la dimension liée au travail, et l'ancienneté dans l'entreprise pour les autres. En effet, la connaissance du groupe de travail peut être antérieure à la prise de poste si l'individu était déjà dans l'entreprise.

## VARIABLES DE CONTROLE

Afin de tenir compte des effets de taille, nous avons pris en compte dans nos analyses plusieurs variables de contrôles, suggérées par Kim, Cable et Kim (2005). Il s'agit de la taille de l'entreprise, de l'âge, et du sexe des répondants. Par ailleurs, d'autres caractéristiques contextuelles peuvent influencer sur les relations observées. Il s'agit du type de contrat (stages, CDD, CDI), notamment pour la dimension organisationnelle, et du secteur d'activité. Ces deux variables ont donc également été intégrées dans nos analyses statistiques.

Par ailleurs, des codages ont été effectués pour quatre variables : la taille de l'entreprise (0 à 50 salariés : 1 ; 51 à 200 : 2 ; 201 à 1000 : 3 ; 1 001 à 10 000 : 4 ; 10 000 et plus : 5), le sexe

(homme : 0 ; femme :1), le type de contrat (CDI : 1 ; CDD : 2 ; autre : 3), et le secteur (industrie : 1 ; banque finance : 2 ; communication, média et presse : 3 ; distribution : 4 ; informatique : 5 ; immobilier : 6 ; télécom : 7 ; études, audit et conseil : 8 ; tourisme, hôtellerie et restauration : 9 ; service public : 10 ; transport : 11 ; autre : 12).

## ANALYSES STATISTIQUES

Pour les hypothèses H1, H2 et H3, il s'agit de tester l'existence d'une relation linéaire positive entre le niveau d'apprentissage et l'ancienneté. En complément des simples corrélations, nous utiliserons des analyses de régressions hiérarchiques multiples de façon à prendre en compte les éventuels effets des variables de contrôle, et limiter les effets de taille. Le seuil de significativité statistique choisi est de  $p < 0,05$ .

L'hypothèse H4 porte sur *l'absence* de relation significative. Nous utiliserons également des analyses de régressions multiples, mais le coefficient de régression devra être faible (proche de 0) et *non significatif* ( $p > 0,05$ ) pour que l'hypothèse soit validée.

## COLLECTE DES DONNEES

Comme expliqué précédemment, nous avons choisi de recourir à deux échelles de mesure (Chao, et al., 1994 ; Haueter, et al., 2003) afin de tester nos quatre hypothèses. Cependant, l'utilisation de ces deux échelles dans un même questionnaire peut introduire des biais de cohérence dans la mesure où certaines dimensions se recoupent fortement. De plus, chaque échelle de socialisation étant constituée de plus de 30 items, le questionnaire global risquerait d'être trop long. Enfin, une lassitude des répondants face aux très nombreuses ressemblances entre les items pourrait nuire à la qualité des réponses. Nous avons donc fait le choix d'utiliser deux études empiriques distinctes. Ce choix permet d'éliminer les inconvénients précédemment évoqués, tout en offrant la possibilité de tester l'ensemble de nos hypothèses avec les échelles existantes. De plus, dans la mesure où certaines hypothèses seront testées sur deux terrains distincts, cela accroît la force de preuve empirique et le caractère généralisable des résultats obtenus. L'étude 1, plus complète,

permet de tester les hypothèses liées à l'apprentissage (H1, H2, H3). L'étude 2, plus restreinte, est principalement destinée au test de H4, mais permettra également de dupliquer sur un autre terrain le test de H1 et H2. En effet, la dimension « *people* » (Chao, et al., 1994) étant de nature affective et non liée à l'apprentissage, elle est inappropriée pour le test de H3. Le questionnaire de l'étude 2 inclut uniquement l'échelle de Chao, et al. (1994) et l'ancienneté.

Pour la première étude, nous avons sollicité l'accord du Président d'une université française pour envoyer un questionnaire à l'ensemble des étudiants diplômés de Master 2 (promotion 2006). Le questionnaire était accompagné d'une lettre signée par le Président de l'université invitant les anciens étudiants à répondre sur la base du volontariat dans le cas où ils seraient en situation d'emploi, quelle que soit la nature du contrat, et les assurait du caractère anonyme de l'enquête. Les répondants étaient ainsi, lors de la réception du questionnaire, dans leurs premiers mois de la relation d'emploi, période critique par essence de la socialisation organisationnelle. Sur les 1354 questionnaires envoyés, 201 ont été renvoyés remplis et 56 ont été retournés par La Poste (adresse inconnue, etc.), soit un taux de réponse réel de 15,49%. Six questionnaires ont été exclus en raison du nombre important de valeurs manquantes : ainsi, 195 questionnaires étaient exploitables. Outre les questions utilisées dans le cadre de la présente recherche, d'autres variables étaient également incluses.

Pour la seconde étude, la collecte des données s'est déroulée auprès de personnes en contrats d'apprentissage au sein de quatre formations différentes de la même Université, au niveau Licence 3, Master 1 et Master 2. Les questionnaires étaient distribués et récupérés directement aux apprentis lors de leur séjour à l'Université. Ainsi, le taux de retour était de 100%, mais plusieurs questionnaires incomplets n'ont pas pu être retenus. Au total, 132 questionnaires exploitables ont été obtenus sur les 139 distribués.

## CARACTERISTIQUES DES ECHANTILLONS

La différence principale entre les deux échantillons est que le premier regroupe toutes les situations d'emploi (stages, CDD, CDI...), alors que le deuxième est spécifiquement lié au dispositif d'apprentissage. Le rythme de l'apprentissage est de trois jours en entreprise et 2 jours à l'université, avec plusieurs semaines bloquées à l'université prévues dans l'année. Par ailleurs, le premier échantillon prend en considération les jeunes diplômés de Master 2, alors que le second mélange plusieurs niveaux d'études : Licence 3 (19 %), Master 1 (69 %), et Master 2 (12 %). Les deux échantillons, de la même université, restent néanmoins largement comparables. Le tableau 2 synthétise les principales caractéristiques des échantillons. Pour l'étude 1, les informations ont été obtenues par les questionnaires remplis. Pour l'étude 2, c'est le service de gestion des contrats d'apprentissage qui nous a fourni les informations.

Tableau 2. Caractéristiques des échantillons

	Sexe	Age	Taille	Principaux secteurs
Étude 1 (N = 195)	Femmes : 56% Hommes : 44%	X: 25,8 $\sigma = 5,4$	0 à 50 : 16% 51 à 200 : 13% 201 à 1 000 : 22% 1 001 à 10 000 : 25% > 10 000 : 24%	Banque/finance/assurance : 31% Industrie : 16% Audit et conseil : 16% Communication et média : 7% Informatique : 7% Immobilier : 6% Autres : 17%
Étude 2 (N = 132)	Femmes : 62% Hommes : 38%	X : 22,7 $\sigma = 1,2$	0 à 50 : 14% 51 à 200 : 17% 201 à 1000 : 24% 1 001 à 10 000 : 22% > 10 000 : 23%	Banque/finance/assurance : 27% Industrie : 14% Audit et conseil : 18% Communication et média : 6% Informatique : 8% Immobilier : 7% Autres : 20%

Afin de nous assurer de la représentativité de l'échantillon par rapport à la population de l'étude 1, nous avons comparé les résultats obtenus avec les statistiques disponibles de l'université (sexe et âge). La population étudiée comporte 49 % de femmes et 51 % d'hommes, contre respectivement 56 % et 44 % dans notre échantillon ; l'âge moyen est de 26 ans ( $\sigma = 6$  ans) dans la population étudiée, contre 25,8 ans ( $\sigma = 5,4$  ans) dans notre échantillon. L'échantillon utilisé est donc très proche de la population de départ pour ce qui concerne l'âge, avec toutefois une légère surreprésentation des femmes. Nous nous assurerons donc que la variable sexe n'est pas significativement associée à la variable dépendante.

## RESULTATS

### CARACTERISTIQUES DES ECHELLES DE MESURE

Le tableau 3 présente les principales caractéristiques des échelles utilisées. L'étude 1 a été réalisée avec des échelles de Likert à 5 points, et l'étude 2 avec des échelles à 7 points, ce qui explique les différences de moyennes et d'écart type.

Tableau 3. Caractéristiques des échelles utilisées

Processus	Dimension	Nombre d'items	Moyenne	Écart type	Alpha de Cronbach
Étude 1 (échelle de Haueter, et al., 2003). N = 195 <sup>1</sup> .					
Apprentissage	Organisation (H1)	12	4,09	0,47	0,87
	Travail (H2)	11	4,21	0,45	0,86
	Groupe de travail (H3)	12	4,05	0,45	0,88
Étude 2 (échelle de Chao, et al., 1994). N = 132 <sup>1</sup> .					
Apprentissage	Organisation <sup>2</sup> (H1)	16	4,99	0,68	0,82
	Maîtrise des tâches (H2)	5	4,64	0,86	0,68
Intériorisation	Objectifs et valeurs (H4)	7	4,67	0,88	0,80
	« <i>People</i> » (aspects affectifs)	6	5,03	1,43	0,78

---

<sup>1</sup> Pour les dimensions « organisation », « groupe de travail », et « objectifs et valeurs » : ancienneté dans l'entreprise  $\leq 2$  ans (N = 178 pour l'étude 1 ; N = 129 pour l'étude 2). Pour les dimensions « travail » et « maîtrise des tâches », ancienneté dans le poste  $\leq 2$  ans (N = 189 pour l'étude 1 ; N = 132 pour l'étude 2).

<sup>2</sup> Il s'agit de la dimension agrégée calculée à partir des dimensions « histoire », « politique », et « langage ». Taormina (2004) a en effet montré que l'agrégation de ces dimensions était possible, car la mesure agrégée converge avec une mesure globale de la socialisation liée à l'apprentissage du domaine organisationnel (« understanding »).

Les échelles utilisées présentent des qualités psychométriques satisfaisantes, avec des coefficients Alpha de Cronbach supérieurs à 0,8, à l'exception des dimensions « maîtrise des tâches » et « *people* » (Chao, et al., 1994). Nos résultats confirment ainsi les mises en garde de Bourhis (2004) sur les qualités psychométriques de l'échelle de Chao, et al. (1994). Néanmoins, ces coefficients de fiabilité plus faibles ne sont pas problématiques car les hypothèses correspondantes sont également testées grâce à l'étude 1, avec l'échelle de Haueter, et al. (2003), plus adaptée aux hypothèses sur l'apprentissage.

## TEST DES HYPOTHESES

Le premier ensemble d'hypothèses porte sur l'apprentissage des trois domaines de socialisation durant les six premiers mois. Les analyses en régressions multiples hiérarchiques sont présentées dans le tableau 4. Le premier bloc entré est constitué des variables de contrôle, et le second inclut la variable explicative. Pour H1 et H3, il s'agit de l'ancienneté dans l'organisation. Pour H2, c'est l'ancienneté dans le poste qui est prise en compte.

Tableau 4. Tests des hypothèses H1, H2 et H3 (étude 1)

	<b>H1 : connaissance et compréhension de l'organisation</b>		<b>H2 : connaissance et compréhension du travail</b>		<b>H3 : connaissance et compréhension du groupe de travail</b>	
	Coefficients bêta		Coefficients bêta		Coefficients bêta	
	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 1	Bloc 2
Sexe	0,004 (ns)	-0,048 (ns)	-0,005 (ns)	-0,008 (ns)	0,083 (ns)	0,044 (ns)
Age	-0,087 (ns)	-0,044 (ns)	-0,014 (ns)	0,000 (ns)	-0,066 (ns)	-0,034 (ns)
Taille	-0,264 (ns)	-0,284 (*)	0,085 (ns)	0,055 (ns)	-0,040 (ns)	-0,055 (ns)
Type de contrat	-0,217 (ns)	-0,145 (ns)	0,004	0,055	-0,193 (ns)	-0,140 (ns)
Secteur d'activité	0,010 (ns)	0,063 (ns)	-0,014	-0,026	-0,043 (ns)	-0,004 (ns)
Ancienneté (terme quadratique)		0,397 (**)		0,248 (*)		0,300 (*)
R <sup>2</sup>	13,4 %	28,0 %	0,9 %	6,7 %	4,7 %	13,0 %

Note : (ns) = non significatif ; (\*) =  $p < 0,05$  ; (\*\*) =  $p < 0,01$ .

Les coefficients « bêta » sont tous positifs et significatifs ( $p < 0,05$ ) pour l'ancienneté (terme quadratique). Les corrélations, entre l'ancienneté et les trois dimensions correspondantes (H1, H2, H3), sont également toutes significatives. Elles sont respectivement de  $r = 0,400$  ( $p < 0,01$ ),  $r = 0,256$  ( $p < 0,05$ ), et  $r = 0,338$  ( $p < 0,01$ ). Les trois hypothèses H1, H2 et H3 sont donc corroborées dans l'étude 1. La taille de l'entreprise, facteur de complexité, est par ailleurs négativement associée au niveau d'apprentissage du domaine organisationnel. À titre exploratoire, nous avons également calculé les coefficients de corrélations entre les niveaux d'apprentissage et l'ancienneté au-delà des six premiers mois. Seul l'apprentissage du domaine organisationnel reste significativement, mais plus faiblement, lié à l'ancienneté ( $r = 0,187$ ,  $p < 0,05$ ), les autres corrélations restant positives mais pas significatives. Ces



résultats confortent notre analyse théorique précédente, et suggèrent que l'essentiel de l'apprentissage a lieu durant les six premiers mois.

L'étude 2 permet également de tester les hypothèses H1 et H2. Cependant, les informations sur les caractéristiques de l'échantillon ayant été obtenues par le service assurant la gestion des contrats d'apprentissage et les questionnaires étant anonymes, l'étude 2 ne peut pas inclure les variables de contrôle. Les coefficients « bêta » sont donc identiques aux corrélations, car il n'y a pas de variables de contrôle dans l'équation de régression multiple. Les coefficients ainsi obtenus dans l'étude 2 sont de  $r = \beta = 0,353$  ( $p < 0,01$ ) pour H1, et  $r = \beta = 0,328$  ( $p < 0,05$ ) pour H2. Ces résultats empiriques complémentaires sont convergents avec ceux de l'étude 1, et les renforcent. L'hypothèse H3 ne peut pas être testée dans l'étude 2, car la dimension « people » (Chao, et al., 1994) n'est qu'une mesure indirecte de la socialisation organisationnelle. Cependant, à titre uniquement exploratoire, nous avons calculé la corrélation de la dimension « *people* » avec l'ancienneté, qui est de  $r = 0,138$  (non significative). En d'autres termes, la composante affective de Chao, et al. (1994) n'est pas significativement liée à l'ancienneté. Ce résultat nous conforte dans l'importance qu'il y a de distinguer les processus sous-jacents, au-delà des domaines de socialisation.

L'hypothèse H4 concerne quant à elle l'intériorisation, et porte sur *l'absence* de relation avec l'ancienneté. Dans la mesure où le raisonnement n'était pas lié à une période de temps spécifique, et pour faire écho aux tests des hypothèses précédentes, nous testerons H4 sur deux périodes de temps distinctes (les six premiers mois et au-delà). Les coefficients sont supposés être *non significatifs*. Les résultats empiriques montrent que, durant les six premiers mois,  $\beta = r = 0,051$  (non significatif) et, au-delà de cette période,  $\beta = r = -0,042$  (non significatif). L'hypothèse H4 est donc corroborée, puisqu'elle porte sur *l'absence* de relation avec l'ancienneté.

Pour conclure, H1 et H2 ont pu être testées sur deux terrains différents et par deux opérationnalisations différentes. Les résultats empiriques sont convergents, et corroborent

ces hypothèses. H3 et H4 ont été testées respectivement par l'étude 1 et l'étude 2, et sont également corroborées. La première suppose l'existence d'une relation, et la seconde l'absence de relation avec l'ancienneté.

## **DISCUSSION ET CONCLUSION**

### **CONTRIBUTIONS**

Sur le plan conceptuel, l'abondance de définitions entretient un certain flou, qu'un retour aux sources théorique a permis d'éclaircir. Une première contribution de notre recherche consiste ainsi à préciser ce que la socialisation organisationnelle est ou n'est pas. En particulier, la nécessité de définir plus précisément les dimensions du concept est mise en évidence. Notre recherche propose à cet égard une lecture croisée du concept de socialisation organisationnelle par les domaines et les processus sous-jacents de socialisation. Deuxièmement, les résultats obtenus apportent un éclairage sur une thématique négligée dans la littérature: l'évolution du niveau de socialisation en fonction de l'ancienneté. D'une part, le niveau de connaissance et de compréhension des trois domaines de socialisation est positivement associé à l'ancienneté (terme quadratique) durant les six premiers mois, guidé par les nécessités opérationnelles quotidiennes et les incidents de socialisation. D'autre part, le degré d'adhésion et d'intégration des valeurs et objectifs organisationnels n'est pas corrélé à l'ancienneté (terme quadratique). Notre recherche suggère donc une explication aux contradictions liées à la durée de la socialisation, en soulignant la nécessité de distinguer l'apprentissage de l'intériorisation. Au-delà des domaines de socialisation, c'est en effet la nature du processus de socialisation sous-jacent qui explique les différences constatées quant aux relations entre ancienneté et niveaux de socialisation. Il est ainsi révélateur que les différentes dimensions de l'échelle de Chao *et al.* (1994) sont très différemment corrélées à l'ancienneté selon qu'il s'agisse d'apprentissage (« maîtrise des tâches », « politique », « langage », « histoire »), d'intériorisation (« objectifs et valeurs »), ou de variables secondaires (« people »). La nécessité d'un nouveau regard

sur les échelles de socialisation et leur dimensionnalité est ici mise en évidence, et constitue une troisième contribution.

## LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE

Notre recherche s'intéresse à l'évolution du niveau de socialisation en fonction de l'ancienneté. Les résultats ne constituent qu'un premier pas vers une analyse plus large du phénomène de socialisation dans le temps. Une analyse longitudinale des processus serait de ce point de vue éclairante, et constitue une piste de recherche importante. Par ailleurs, seule une hypothèse relative à l'intériorisation a été testée, faute de dimensions pertinentes des échelles de mesure de la socialisation organisationnelle. Le développement d'une échelle de mesure de la socialisation est donc inachevé, et constitue une piste de recherche à part entière.

L'échantillon est relativement spécifique, homogène, constitué de jeunes diplômés ou en parcours de formation. Pour que les résultats puissent être généralisés, il faudrait tester les hypothèses formulées sur d'autres types d'échantillons. La réalisation de deux études empiriques et le double test d'une partie des hypothèses va certes en ce sens, mais il faudrait par exemple inclure des échantillons de personnes plus faiblement diplômées afin d'accroître les différences potentielles entre les caractéristiques des répondants. Par ailleurs, l'étude 2 repose sur un échantillon en apprentissage, dont la double appartenance (à l'université et à l'entreprise) est potentiellement problématique. Cependant, les caractéristiques des échantillons restent très similaires, et la double validation (étude 1 et étude 2) des hypothèses H1 et H2 suggère que les différences d'échantillonnage n'influencent pas les résultats.

Le faible taux de réponse (15,46%) de l'étude 1 peut également constituer une faiblesse, mais il est sous-évalué car certains non-répondants n'étaient pas ou plus en situation d'emploi au moment de l'étude. Par ailleurs, l'université avait mené une étude par questionnaire auprès des jeunes diplômés de l'année précédente : le taux de réponse

sensiblement identique nous conduit à penser qu'il n'y a pas de biais spécifique lié à notre étude. On ne peut cependant pas formellement exclure l'existence d'un biais de réponse imputable à certains facteurs comme la satisfaction au travail ou l'adéquation perçue, qui peuvent potentiellement influencer sur la décision de répondre ou non au questionnaire.

La formulation de nos hypothèses comporte également un implicite qu'il convient de préciser. Supposer que le degré d'apprentissage des différents domaines s'accroît avec l'ancienneté (H1, H2, H3) implique en effet que l'organisation reste stable, ce qui serait très probablement faux sur une longue période en raison de l'existence d'un changement organisationnel. En revanche, nos hypothèses portant sur une période courte de 6 mois, il est raisonnable de supposer que le changement organisationnel reste globalement limité dans notre échantillon. Par ailleurs, s'il y avait un changement de l'organisation durant la période observée, cela renforcerait la difficulté d'apprentissage des différents domaines et contribuerait donc à effacer le lien observé entre ancienneté et apprentissage. Cette limite théorique potentielle n'affaiblit donc pas les résultats empiriques obtenus. Une piste de recherche intéressante serait de considérer d'autres périodes socialisantes, afin d'analyser l'évolution de la socialisation dans le cas d'un changement organisationnel marqué, voire de fusions.

Dans cette recherche, nous avons formulé des hypothèses sur l'existence ou l'absence de liens entre l'ancienneté et chacune des quatre dimensions de la socialisation. Pour l'intériorisation des objectifs et valeurs organisationnels, nous avons supposé et constaté l'absence de relations avec l'ancienneté. Cela ne prouve pas formellement que le niveau d'intériorisation reste stable, car il se peut que son évolution dans le temps soit irrégulière. Une piste de recherche intéressante découle de cette observation, et consiste à explorer l'existence d'effets modérateurs de la relation entre ancienneté et intériorisation, en prenant par exemple en compte le niveau d'adéquation comme variable modératrice potentielle. Des formes différentes d'évolution du niveau d'intériorisation pourraient être mises en évidence, selon les modalités d'une troisième variable comme l'adéquation.

## IMPLICATIONS MANAGERIALES

Sur le plan managérial et plus largement pour la fonction ressources humaines, l'enjeu d'un dispositif d'intégration est d'accélérer, de faciliter, et de guider l'ajustement des nouveaux collaborateurs à l'organisation. Le développement très marqué actuellement des dispositifs d'intégration témoigne de l'importance de l'enjeu, et ne peut faire l'économie d'une réflexion sur leurs moyens mis en œuvre et leurs conséquences. Premièrement, la mise en évidence de quatre dimensions de la socialisation organisationnelle contribue à donner un sens au terme relativement vague d'intégration dans l'entreprise, et peut se révéler utile pour guider et éclairer l'action managériale. En effet, les objectifs assignés à un dispositif d'intégration, voire la mesure de son efficacité, peuvent être définis selon les quatre dimensions du concept. Il s'agit pour la DRH et / ou le management de contribuer à la connaissance et à la compréhension des trois domaines de socialisation, ainsi qu'à l'adhésion et l'intégration des objectifs et valeurs organisationnels. Ce dernier aspect nécessite, d'une part, l'explication des valeurs et objectifs et, d'autre part, l'existence d'un niveau d'adéquation suffisant entre l'individu et l'organisation au moment du recrutement.

Deuxièmement, la progression de l'apprentissage sur une période de six mois suggère que les dispositifs d'intégration doivent s'étaler dans le temps. Par exemple, si l'existence d'une journée dite d'intégration contribue certainement à la socialisation des individus, ce type de dispositif ponctuel peut s'avérer insuffisant pour accompagner la socialisation dans le temps. De plus, le management peut définir des apprentissages prioritaires, comme la maîtrise des aspects techniques, et séquencer le dispositif d'intégration notamment sur la période des six premiers mois, en fonction des priorités définies.

Troisièmement, nos résultats suggèrent que la connaissance et la compréhension de l'organisation demande plus de temps, sans doute car ce domaine est plus complexe. Afin de ne pas noyer les individus recrutés sous un flot d'informations qu'ils pourraient ne pas retenir, par exemple lors des sessions classiques de présentation de l'entreprise, la

conception d'un dispositif d'intégration devrait s'articuler autour des notions d'utilité, de complexité, et de priorités d'apprentissage durant une période de six mois voire au-delà.

Quatrièmement, les liens évoqués entre apprentissage et intériorisation appellent à la recherche d'un réalisme des informations échangées lors du processus de recrutement. En effet, si les messages communiqués constituent un « embellissement » (Jones, 1986) trop important de la réalité organisationnelle, les nouvelles recrues risquent de développer des attentes naïves (Wanous, 1973) qui seront progressivement déçues et conduiront à une distanciation voire un rejet, et non à une intériorisation. Cela ne remet pas en cause le développement du marketing RH, mais rappelle l'importance de fonder ce marketing sur une certaine transparence et sincérité, source d'une réelle compatibilité entre l'individu et l'organisation.

## REFERENCES

- Anakwe, U., & Greenhaus, J. (1999). Effective socialization of employees: A socialization content perspective. *Journal of Managerial Issues*, 11(3), 315-329.
- Arnold J., & Nicholson N., (1991). Construing of self and others at Work in the early years of corporate careers, *Journal of Organizational Behavior*, 12, 621-639.
- Ashford S. J., & Cummings L. L., (1983). Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Bauer, T., Morrison, E., & Callister, R. (1998). Organizational socialization : A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149-214.
- Bourhis, A. (2004). Des difficultés de la mesure du niveau de socialisation dans les organisations. *Actes du 15ème congrès de l'AGRH (Montréal)*, 2, 683-698.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Chanlat, J. F. (1990). *L'individu dans l'organisation – Les dimensions oubliées*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Comer, D. R. (1991). Organizational newcomers' acquisition of information from peers. *Management Communication Quarterly*, 5(1), 64-89.
- Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A. & Anderson, N. (2004). Changes in person-organization fit : The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 52-78.

- Crozier M., (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Point.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The « what » and « why » of goal pursuits : human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dubar, C. (1998). *La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.
- Dubinsky, A. J., Howell, R. D., Ingram, T. N., & Bellenger, D. N. (1986). Salesforce socialization. *Journal of Marketing*, 50, 192-207.
- Emery, Y., (1990), Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs: les rites d'initiation, *Humanisme et Entreprise*, 179.
- Fabre, C. (2005). La mesure de la socialisation organisationnelle. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac (Eds.), *Comportement organisationnel Volume 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (pp. 292-302). Paris : De Boeck.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-451.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- Fogarty, T. J., & Dirsmith, M. W. (2001). Organization socialization as instrument and symbol : An extended institutional theory perspective, *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 247-266.
- Fournier V. (1996). Cognitive maps in the analysis of personal change during work role transition, *British Journal of Management*, 7, 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, 297-314.
- Gundry, L. K., (1993). Fitting into technical organizations : The socialization of newcomer engineers. *Transactions on Engineering Management*, 40(4), 335-345.
- Gundry, L. K., & Rousseau, D. M. (1994). Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message. *Human Relations*, 47(9), 1063-1088.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 20-39.
- Hill, L. A. (1992). *Becoming a manager*. Boston : Harvard Business School Press.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London ; New york : Routledge.
- Holton, E. F. (1996). New employee development : A review and reconceptualization. *Human Resource Development Quarterly*, 7(3), 233-252.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart, commercialization of human feeling*. Los Angeles : University of California Press.
- Inzerille, G. & Rosen, M. (1983). Culture and organizational control, *Business Research*, 17, 281-292.
- Jablin F. M. (1987). Organizational Entry, Assimilation, and Exit. In C. R. Berger & S. H. Chaffee (Eds.), *Handbook of Communication Science* (pp. 679-740). Newbury Park, CA : Sage.
- Jones, G. R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 8(3), 464-474.

- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kim, T. Y., Cable, D. M. & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241.
- Kraimer, M. L. (1997). Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review*, 7(4), 425-448.
- Kristoff, A. L. (1996). Person-organization fit : An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Lacaze, D. (1998). La socialisation du personnel en contact avec la clientèle dans les services. *Actes du 9ème Congrès de l'AGRH*, 667-688.
- Lacaze, D. (2001). Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle. Le cas des employés dans les services de restauration rapide et de grande distribution. *Thèse soutenue le 15 Décembre 2001 à l'Université Aix Marseille 3*.
- Lacaze, D. (2005). Évaluer l'intégration des nouveaux salariés : un instrument validé auprès de personnes travaillant en contact avec la clientèle. *Revue Sciences de Gestion*, 48, 91-118.
- Lacaze, D., & Chandon, J. L. (2003). L'information, facteur d'intégration dans le secteur des services. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 48, 22-38.
- Lee, D. M. S, & Allen, T. J. (1982). Integrating New Technical Staff: Implications for Acquiring New Technology. *Management Science*, 28(12), 1405-1420.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What new-comers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Louis M. R., Posner B. Z., Powell G. N., (1983). The Availability and Helpfulness of Socialization Practices, *Personnel Psychology*, 36, 857-866.
- Meek, V. (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization Studies*, 9, 453-473.

- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557-589.
- Morrison, E. W. (1995). Information usefulness and acquisition during organizational encounter. *Management Communication Quarterly*, 9(2), 131-155.
- Morrison, R. F., & Brantner, T. M. (1992). What enhances or inhibits learning a new job? A basic career issue. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 926-940.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*, 12, 543-554.
- Nicholson N., A. (1984). Theory of Work Role Transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- O'Reilly C. A., & Chatman J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization, on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Pagès M., Bonetti M., De Gaulejac V. & Descendre D. (1979). *L'emprise de l'organisation*. Paris : PUF.
- Perls, F. S. (1973). *The Gestalt approach and eyewitness to therapy*. Ben Lomond, CA : Science and Behavior Books.

- Perrot, S. (2005). Approche identitaire et cognitive. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac (Eds.), *Comportement organisationnel Volume 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (pp. 304-316). Paris : De Boeck.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw Hill.
- Reichers A. E. (1987). An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates. *Academy of Management Review*, 12(2), 278-287.
- Rollag, K. (2004). The impact of relative tenure on newcomer socialization dynamics. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 853-872.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities*. Homewood, IL: Richard Irwin Inc.
- Schaffer, B. S., & Riordan, C. M. (2003). A review of cross-cultural methodologies for organizational research : A best-practices approach. *Organizational Research Methods*, 6(2), 169-215.
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9(2), 1-16.
- Schein E. H. (1971). The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. MA : Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1988). Organizational socialization and the profession of management. *Sloan Management Review*, 30(1), 53-65.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 3, 437-453.
- 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, 131-147.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of social relations*. London: Academic Press.

- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- Thomas, H. D. C., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.
- Thomas, H. D. C., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of occupational and organizational psychology*, 45, 423-437.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking-in: Socialization to work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization, and society* (pp. 67-130). Chicago: Rand Mc Nally.
- Van Maanen, J. (1978). People processing : Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, 7, 19-36.
- Van Maanen, J. & Barley, S. R. (1985). Cultural organizations: Fragments of a theory. In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan & T. C. Dandridge (Eds.), *Organizational Symbolism* (pp. 31-53). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Wanous, J. P. (1973). Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival. *Journal of Applied Psychology*, 58(3), 327-332.

Wanous, J. P. (1976). Organizational entry: From naive expectations to realistic beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 22-29.

Wanous, J. P. (1980, 2<sup>nd</sup> edition 1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. MA : Addison Wesley.

Zaheer, S., Albert, S., Zaheer, A. (1999). Time scales and organizational theory. *Academy of Management Review*, 24(4), 725-741.