



**HAL**  
open science

## Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues,

Serge Perrot

► **To cite this version:**

Serge Perrot. Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues,. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2009, 72, pp.13-30. halshs-00363013v2

**HAL Id: halshs-00363013**

**<https://shs.hal.science/halshs-00363013v2>**

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 de Gestion des Ressources Humaines, 2009, n°72*

## Résumé

Les relations entre tactiques de socialisation et perceptions d'adéquation<sup>1</sup> sont analysées, en distinguant les trois types de tactiques (contexte, contenu, et social) mises en évidence par Jones (1986), et trois types d'adéquations perçues : l'adéquation entre une personne et son organisation (P-O), entre une personne et son travail (P-J), et entre une personne et son groupe de travail (P-G). Bien que toutes les tactiques soient positivement corrélées à chacune des trois formes d'adéquations perçues, leur impact relatif est différent. Une analyse de dominance permet d'évaluer l'impact relatif de chaque tactique sur P-O, P-J et P-G. En particulier, l'adéquation P-G est principalement expliquée par les tactiques sociales, P-J par les tactiques sociales et de contenu, et P-O par les tactiques sociales et de contexte. De plus, les tactiques sociales ayant un impact marqué à la fois sur P-O, P-J, et P-G (même en considérant les autres types de tactiques comme variables de contrôles), elles se révèlent les plus efficaces pour développer simultanément des perceptions positives de ces trois formes d'adéquations.

**Mots clés :** socialisation organisationnelle, adéquation, tactiques de socialisation, jeunes diplômés.

---

<sup>1</sup> Traduction de « fit ».

## **LES RELATIONS ENTRE TACTIQUES DE SOCIALISATION ET ADEQUATIONS PERCUES.**

Les recherches sur l'adéquation entre une personne et son organisation (P-O) s'intéressent principalement aux antécédents et conséquences de la compatibilité entre les individus et leur organisation (Kristof, 1996). De même, alors que le recours aux équipes de travail se généralise (DeSanctis, Poole, 1997), l'adéquation entre les individus et leur groupe de travail (P-G) devient un concept de plus en plus pertinent (Guzzo, Salas, 1995). Cette notion de compatibilité entre les individus et leur groupe de travail (Kristof, 1996) est complémentaire, dans la mesure où des entités organisationnelles comme les équipes peuvent avoir des normes et des valeurs différentes de celles de l'organisation (Louis, 1990; Patsfall, Feimer, 1985; Trice, Beyer, 1993; Van Maanen, Barley, 1985). Les variables P-O et P-G sont donc conceptuellement distinctes. Enfin, Edwards (1991) définit l'adéquation entre les individus et leur travail (P-J) comme la compatibilité entre les désirs d'une personne et les caractéristiques d'un travail, ou entre les capacités d'une personne et les exigences d'un travail. Les variables P-J et P-O sont également distinctes car les individus peuvent ressentir des degrés différents d'adéquation au niveau du travail et de l'organisation (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991). Comme l'indiquent Werbel et Johnson (2001, p. 230), « *les trois formes d'adéquation sont importantes* » et peuvent fortement diverger. Elles sont donc conceptuellement distinctes et doivent être analysées séparément car « *chaque type d'adéquation représente la compatibilité entre les individus et différents aspects de leur environnement...* » Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson (2005, p. 293).

D'une façon générale, les trois formes d'adéquation sont considérées comme souhaitables pour les organisations car elles sont positivement associées à des indicateurs de performance spécifiques. L'adéquation entre l'individu et l'organisation est souhaitable (Bowen, Ledford, Nathan, 1991; Kristof, 1996) car elle constitue « *une clé pour maintenir la*

*flexibilité et l'implication de la main d'œuvre* » (Cable, Parsons, 2001, p. 1). L'adéquation entre l'individu et le groupe de travail favorise la performance des équipes (Klimoski, Jones, 1995), le développement d'attitudes positives (Adkins, Meglino et Ravlin, 1996), et les performances individuelles et collectives au travail (Werbel, Johnson, 2001). L'adéquation entre l'individu et son travail a également des conséquences importantes (Edwards, 1991), par exemple en termes de satisfaction au travail (Dawis, 1992). Le fait que ces trois formes d'adéquation soient associées à des indicateurs de performance spécifiques souligne à nouveau qu'il s'agit de variables conceptuellement distinctes, qui méritent d'être prises en compte simultanément (Kristof, 1996).

L'une « *des questions fondamentales que les nouvelles recrues se posent au stade initial de leur appartenance est « suis-je fait pour être là ?* » » (Cable et Parsons, 2001, p.2). Cette question se décline, bien entendu, relativement aux différents aspects de leur environnement : l'organisation, le travail, et le groupe de travail. Pourtant, malgré l'abondance des recherches sur l'adéquation, très peu se sont penchées sur la façon dont les processus de socialisation organisationnelle peuvent l'influencer. De façon très générale, la socialisation organisationnelle se définit comme le « *processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les attentes comportementales, et le savoir social essentiels pour assumer un rôle organisationnel et pour participer comme un membre de l'organisation* » (Louis, 1980, p. 229). La socialisation organisationnelle est essentiellement un processus d'apprentissage (Schein, 1968, 1988; Van Maanen, Schein, 1979), consacré à quatre domaines majeurs qui sont l'individu, l'organisation, le groupe de travail, et le travail (Fisher, 1986; Holton, 1996). Le domaine individuel est cependant très rarement retenu en tant que contenu de la socialisation (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, Gardner, 1994; Haueter, Macan, Winter, 2003; Thomas, Anderson, 1998). Les trois formes d'adéquation évoquées font ainsi écho aux trois grands domaines de socialisation (organisation, travail,

groupe de travail). L'intérêt d'une analyse plus poussée des relations entre tactiques de socialisation et les différentes formes d'adéquation ne peut donc être que renforcé.

Les entreprises consacrent des ressources importantes pour faciliter la socialisation des nouveaux entrants, et mettent en œuvre diverses tactiques dans cette optique (Jones, 1986; Van Maanen, 1978 ; Van Maanen, Schein, 1979). Bien que les tactiques de socialisation puissent être associées à des variables importantes comme P-O (Cable, Parsons, 2001; Kim et al., 2005), P-J (Riordan, Weatherly, Vanderberg, Self, 2001) et P-G, très peu de recherches ont exploré les liens entre tactiques de socialisation et perceptions d'adéquations. Deux études montrent que le degré d'institutionnalisation (Jones, 1986) des tactiques est positivement associé à P-O (Kim et al., 2005) et P-J (Riordan et al., 2001). Par ailleurs, P-J a un effet médiateur dans la relation entre les tactiques de socialisation et les attitudes au travail (Kim et al., 2005). Cable et Parsons (2001) suggèrent de distinguer les impacts relatifs des trois types de tactiques mises en évidence par Jones (1986), car elles n'ont pas le même effet sur P-O. D'une façon générale, les auteurs invitent à analyser de façon plus précise et fine la nature des relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues.

En particulier, trois domaines d'investigation essentiels restent inexplorés : premièrement, aucune recherche n'a pris en considération les relations entre tactiques de socialisation et P-G, alors que chaque type d'adéquation est d'égale importance (Kristof-Brown et al., 2005). Deuxièmement, bien que Jones (1986) propose une solution à trois facteurs pour les tactiques de socialisation (contexte, contenu, et social), il n'existe aucune étude empirique qui analyse l'influence relative de ces trois tactiques sur les trois formes d'adéquation. Enfin, les validations empiriques de ces relations sont extrêmement rares en dehors des contextes culturels nord américains. Comme l'expliquent Kim et al. (2005, p. 232), des tactiques de socialisation « *qui sont efficaces dans une culture nationale donnée peuvent conduire à des résultats différents voire être inappropriées dans un autre pays* ». Par

conséquent, la présente recherche contribue à la validation et à la généralisation de résultats empiriques dans des contextes culturels différents, en l'occurrence le contexte français.

# **1 Cadre conceptuel**

## **1.1 Nature des tactiques de socialisation**

La socialisation est un concept issu de plusieurs disciplines comme la sociologie, l'anthropologie, et la psychosociologie. À titre d'exemple, Cogswell (1968) suggère que les propriétés structurelles des systèmes sociaux influencent la socialisation. Dans les champs de la gestion et du comportement organisationnel, les chercheurs s'intéressent plus spécifiquement à la socialisation organisationnelle. L'une des premières questions abordées est la façon dont les organisations peuvent influencer l'ajustement des nouveaux collaborateurs (Schein, 1968; Van Maanen, 1978). Van Maanen et Schein (1979) distinguent à cet égard six tactiques, et formulent des propositions selon lesquelles des orientations de rôles spécifiques (conformité, innovation de contenu, ou innovation de rôle) sont associées à chaque tactique.

La typologie de Van Maanen et Schein (1979) a été opérationnalisée par Jones (1986), qui identifie un facteur commun sous-jacent aux six tactiques selon un axe bipolaire institutionnalisation (collective, formelle, séquentielle, fixe, en série, investiture) vs. individualisation (individuelle, informelle, aléatoire, variable, disjointe, désinvestiture). Par ailleurs, l'A.C.P. de Jones (1986) révèle trois objets des tactiques: le contexte (collective et formelle vs. individuelle et informelle), le contenu (séquentielle et fixe vs. aléatoire et variable), et les aspects sociaux (en série et investiture vs. disjoints et désinvestiture).

Le tableau 1 synthétise les définitions des tactiques de socialisation proposées par Van Maanen et Schein (1979) ainsi que Jones (1986). Ces tactiques constituent le socle commun sur lequel s'appuient les recherches empiriques ultérieures.

**Tableau 1 : Les tactiques de socialisation**

Tactiques	Définitions (Van Maanen, Schein, 1979, p. 232-250)	Objet des tactiques (Jones, 1986)
Collective	Prendre un groupe de nouvelles recrues et les faire passer, ensemble, par des expériences communes.	Contexte
Individuelle	Gérer les nouvelles recrues isolément les unes des autres, à travers un ensemble assez spécifique d'expériences.	
Formelle	Séparer les nouveaux recrutés dans anciens pendant qu'ils suivent un ensemble d'expériences conçues spécifiquement pour eux.	
Informelle	Ne pas distinguer le rôle des nouveaux de ceux des anciens, et ne rien faire pour différencier les nouveaux embauchés des anciens.	
Séquentielle	Spécifier une séquence d'étapes identifiables vers un rôle cible.	Contenu
Aléatoire	Rendre la séquence d'étapes vers un rôle cible inconnue, ambiguë, ou continuellement changeante.	
Fixe	Donner aux nouveaux embauchés la connaissance précise du temps qu'il leur faudra pour passer à travers chaque étape.	
Variable	Donner très peu d'indices en ce qui concerne le calendrier de franchissement des étapes (passages).	
En série	Guider les nouveaux embauchés par des anciens qui occupent des positions similaires.	Aspects sociaux
Disjointe	Ne pas donner aux nouveaux embauchés la possibilité de suivre les pas de leurs prédécesseurs, et ne pas avoir de modèles de rôles disponibles.	
Investiture	Dire aux nouveaux embauchés « on vous aime comme vous êtes ».	
Désinvestiture	Chercher à renier ou supprimer certaines caractéristiques personnelles des nouveaux recrutés.	

## 1.2 Structure factorielle de l'échelle des tactiques de socialisation

Il n'existe pas de consensus quant à la structure factorielle de l'échelle de Jones (1986). Plus précisément, trois structures factorielles ont été définies et coexistent. La première est unidimensionnelle. Elle considère l'ensemble des tactiques comme plusieurs facettes d'un même facteur sous-jacent : institutionnalisation vs. individualisation (Ashforth, Saks, Lee, 1998; Cooper-Thomas, Anderson, 2002; Kim et al., 2005; Riordan et al., 2001). La seconde comprend six facteurs (Allen, Meyer, 1990; Bravo, Peiro, Rodriguez, Whitely, 2003; Cooper-Thomas, van Vianen, Anderson, 2004; King, Sethi, 1998; Menguc, Han, Auh, 2007; Yi, Uen, 2006; Zahrly, Tosi, 1989), correspondant aux six tactiques de Van Maanen et

Schein (1979). Enfin, une troisième (Cable, Parsons, 2001; Griffin, Colella, Goparaju, 2000) retient les trois facteurs de Jones (1986) liés au contexte, au contenu, et aux aspects sociaux.

Selon Ashforth, Saks et Lee (1997), ce manque de consensus est lié à l'existence de corrélations importantes entre certains facteurs. Les auteurs ont analysé trois modèles de mesure avec un, trois ou six facteurs. Leur analyse factorielle confirmatoire montre que le modèle de mesure à un facteur, s'il reste acceptable, est clairement le moins bon. Les modèles de mesure à trois et à six facteurs sont comparables en termes de qualité d'ajustement. Ce résultat est cohérent avec les analyses en composantes principales qui suggèrent selon les cas trois facteurs (Cable, Parsons, 2001 ; Jones, 1986) ou six facteurs (Ashforth et al., 1997 ; Black, 1992). Ashforth et al. (1997) observent une très légère supériorité du modèle à six facteurs, mais soulignent que ce modèle peut poser problème car certaines corrélations sont trop fortes. Le modèle à trois facteurs présente en revanche des corrélations importantes mais pas excessives. En d'autres termes, les trois facteurs de Jones (1986) sont positivement corrélés mais conceptuellement distincts.

En nous fondant sur les résultats d'Ashforth et al. (1997), et poursuivant la voie suggérée par Jones (1986), nous retiendrons comme Cable et Parsons (2001) une structure en trois facteurs. Un argument théorique conforte ce choix, dans la mesure où les trois facteurs de Jones (1986) font écho aux trois indicateurs de socialisation retenus. Sur le plan empirique, nous testerons par une A.F.C. la pertinence de ce choix.

### **1.3 Définition des trois formes d'adéquation**

La notion d'adéquation a été conceptualisée selon deux approches principales (Kristof, 1996). La première oppose adéquation supplémentaire et complémentaire (Muchinsky, Monahan, 1987), et la seconde distingue les notions de besoins - ressources et de capacités - demandes. Au croisement entre ces deux axes, Saks et Ashforth (1997) distinguent quatre formes d'adéquations majeures basées sur les valeurs, besoins, personnalités et capacités



(Bretz, Judge, 1994; Bretz, Rynes, Gerhart, 1993). Compte tenu de ces différentes approches possibles de l'adéquation, Kristof (1996) recommande de retenir une définition complète et large qui englobe ses différentes facettes. Nous définissons donc les variables P-O comme la perception globale de la compatibilité entre un individu et son organisation, P-J comme la perception globale de la compatibilité entre un individu et son travail, et P-G comme la perception globale de la compatibilité entre un individu et son groupe de travail. Ces variables ont donc en commun la notion de perception globale d'une adéquation, mais l'objet de l'adéquation est différent. Dans la mesure où les trois variables d'adéquation représentent des indicateurs d'ajustement résultant des processus de socialisation, elles sont positivement corrélées, mais conceptuellement distinctes (Kristof-Brown et al., 2005).

Dans le cadre de notre recherche, la focalisation sur les *perceptions* d'adéquation est pertinente car « *c'est le sentiment d'être en phase avec son environnement qui se traduit par les conséquences auxquelles veillent les organisations* » (Cable, Parsons, 2001, p. 2). Par ailleurs, le choix de nous intéresser à une perception *globale*, « *sans restreindre ces perceptions à des formes spécifiques d'adéquations* » (Saks, Ashforth, 1997, p. 406), est cohérent avec la nature de notre échantillon. Les personnes interrogées sont en effet au début de leur carrière et n'ont pas forcément encore pleinement conscience de leurs valeurs professionnelles, de leurs compétences, etc. Il serait par conséquent délicat de restreindre la définition de l'adéquation à certaines formes spécifiques, comme l'adéquation entre valeurs individuelles et culture organisationnelle par exemple. Nous suivons donc les recommandations de Saks et Ashforth (1997), qui privilégient les indicateurs de perceptions globales pour ce type d'échantillon. Plus généralement, Bretz et al. (1993, p. 313) soulignent le manque « *de justification empirique pour étudier une forme d'adéquation à l'exclusion des autres* », privilégiant ainsi les définitions de l'adéquation en termes de perceptions globales. Les opérationnalisations correspondantes seront précisées dans la section méthodologie.

## 2 Formulation des hypothèses

Les effets des tactiques de socialisation sont appréhendés dans la littérature en tenant compte de leur facteur commun : le degré d'institutionnalisation vs. individualisation (Jones, 1986). Il existe donc une logique commune qui explique la relation entre les trois types de tactiques et les trois formes d'adéquation. Cette logique s'inspire de la théorie de la réduction de l'incertitude (Mignerey, Rubin, Gorden, 1995). Parce que les tactiques institutionnalisées contribuent à diffuser et construire l'information (Jones, 1986), elles diminuent l'incertitude et influencent positivement l'ajustement des individus. De même, en explicitant les attentes, les tactiques institutionnalisées incitent les individus à s'y conformer et réduisent l'incertitude. Par conséquent, les tactiques dites de contexte (i.e. collectives et formelles vs. individuelles et informelles), de contenu (i.e. séquentielles et fixes vs. aléatoires et variables) et sociales (i.e. en série et d'investissement vs. disjointes et de désinvestissement) sont positivement associées à la qualité de l'ajustement. Kim et al. (2005) observent ainsi une corrélation positive entre P-O et les trois tactiques. En revanche, Cable et Parsons (2001) n'observent une corrélation positive avec P-O que pour les tactiques de contenu et sociales<sup>2</sup>.

Au-delà du raisonnement général développé ci-dessus, correspondant à l'effet commun des tactiques lié à leur degré d'institutionnalisation vs. individualisation, nous défendons l'idée que la force relative des relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues puisse fortement différer d'un type de tactique à l'autre, et d'une forme d'adéquation à l'autre. Les effets des trois types de tactiques peuvent diverger parce qu'ils se concentrent sur des domaines d'information différents. Par ailleurs, chaque type de tactique peut agir selon des processus spécifiques, d'une façon plus ou moins marquée.

---

<sup>2</sup> Les auteurs n'avancent pas d'explication théorique à ces résultats.

## 2.1 Effets relatifs des trois tactiques sur P-O.

Comme le remarquent Ashforth et Saks (1996), l'opérationnalisation des tactiques sociales (Jones, 1986) englobe la confirmation de l'identité de la personne recrutée et l'apport d'un soutien social. Elles influencent ainsi l'adéquation entre l'individu et l'organisation de deux façons distinctes. Premièrement, en disant aux personnes recrutées « *on vous aime comme vous êtes* » (Van Maanen, Schein, 1979, p. 250), l'organisation confirme leur identité et renforce l'adéquation. Deuxièmement, par l'apport d'un soutien social, ces tactiques facilitent les interactions avec des membres plus anciens, sources d'informations précieuses (Louis, Posner, Powell, 1983) sur l'organisation (Miller, Jablin, 1991; Morrison, 1993, 1995). Les tactiques sociales ont donc une influence spécifique sur P-O, indépendamment des autres tactiques. Nous pouvons alors formuler l'hypothèse suivante:

H1a: Les tactiques sociales restent positivement associées à P-O lorsque les tactiques de contexte et de contenu sont contrôlées.

Comme le soulignent Van Maanen et Schein (1979), les tactiques de contexte communiquent généralement des informations sur l'organisation, même si ce n'est certes pas le seul domaine d'information possible. Par ailleurs, les tactiques de contexte rendent particulièrement explicites et visibles les efforts consentis par l'organisation pour socialiser les nouveaux entrants, renforçant ainsi les attitudes positives vis-à-vis d'elle. Il y a donc une influence spécifique des tactiques de contexte sur P-O, indépendamment des autres tactiques. Nous pouvons alors formuler l'hypothèse suivante:

H1b : Les tactiques de contexte restent positivement associées à P-O lorsque les tactiques de contenu et sociales sont contrôlées.

À l'inverse, les tactiques de contenu concernent l'établissement d'étapes par lesquelles passent les personnes recrutées vers des rôles organisationnels cibles, et la définition d'un calendrier associé à ces étapes. En d'autres termes, le domaine d'information lié aux tactiques

de contenu est plus celui du travail et du rôle que de l'organisation. Il n'y a donc *pas* d'influence spécifique des tactiques de contenu sur P-O.

Au-delà des hypothèses H1a et H1b, portant sur l'observation d'un effet significatif, Budescu (1993) suggère de formuler des hypothèses sur l'importance relative des effets de plusieurs variables explicatives grâce à l'analyse de dominance. En l'occurrence, les tactiques sociales ont un effet plus marqué car elles favorisent les interactions avec d'autres membres de l'organisation. Comme le montrent Jones (1983) et Reichers (1987), c'est par les interactions entre les nouveaux recrutés et les autres membres de l'organisation que l'essentiel de l'acquisition d'informations s'effectue. Nous pouvons ainsi conclure que, d'une part, les tactiques de contenu n'ont pas d'influence spécifique sur P-O et que, d'autre part, les tactiques sociales ont une influence sur P-O encore plus marquée que les tactiques de contexte. Nous pouvons donc formuler l'hypothèse d'une hiérarchisation des effets :

H1c : Pour P-O, l'effet des tactiques sociales domine l'effet des tactiques de contexte, qui domine l'effet des tactiques de contenu.

## **2.2 Effets relatifs des trois tactiques sur P-J.**

L'utilisation des tactiques sociales influence l'adéquation entre l'individu et son travail de deux façons spécifiques. Premièrement, la confirmation identitaire suggère que les « anciens » sont conscients que les nouveaux recrutés débutent dans leur rôle et ajustent leurs attentes en fonction. Ainsi, les tactiques sociales contribuent à renforcer l'adéquation entre l'individu et son travail. Deuxièmement, le soutien social accru facilite l'apprentissage du travail grâce à l'aide des « anciens », et la disponibilité des modèles de rôles permet aux nouveaux entrants d'apprendre en les observant et de s'identifier à eux. Il y a donc une influence spécifique des tactiques sociales sur P-J, indépendamment des autres tactiques. Nous pouvons alors formuler l'hypothèse suivante:

H2a : Les tactiques sociales restent positivement associées à P-J lorsque les tactiques de contexte et de contenu sont contrôlées.

Les tactiques de contenu permettent aux nouveaux embauchés de décoder les attentes et les exigences relatives à leur travail actuel et à leur progression vers des rôles cibles. Ainsi, leur motivation à apprendre un travail est accrue, et la création de sens (Louis, 1980) au travail facilitée. De plus, en associant un calendrier aux étapes de progression proposées, le raisonnement ne peut être que renforcé. En d'autres termes, les tactiques de contenu transmettent et construisent principalement de l'information liée au domaine du travail et du rôle, notamment lorsque des programmes de formation et d'intégration sont mis en place dans les premiers mois (Feldman, 1976, 1977; Van Maanen, Schein, 1979). Il y a donc une influence spécifique des tactiques de contenu sur P-J, indépendamment des autres tactiques. Nous pouvons alors formuler l'hypothèse suivante :

H2b : Les tactiques de contenu restent positivement associées à P-J lorsque les tactiques de contexte et sociales sont contrôlées.

Si les informations sur le travail relèvent des tactiques sociales et de contenu, le fait qu'elles soient données de façon collective et formelle vs. individuelle et informelle n'a que peu de liens avec la nature des informations communiquées. En d'autres termes, il est logique que la transmission d'informations relatives au travail relève essentiellement des tactiques sociales et de contenu, mais peu des tactiques de contexte. Comme précédemment, le raisonnement sur la hiérarchisation des effets conduit à l'hypothèse suivante :

H2c : Pour P-J, l'effet des tactiques sociales domine l'effet des tactiques de contenu, qui domine l'effet des tactiques de contexte.

### **2.3 Effets relatifs des trois tactiques sur P-G.**

Les tactiques de contexte et de contenu sont respectivement liées pour l'essentiel aux domaines de l'organisation et du travail. En d'autres termes, elles construisent et

communiquent des informations n'ayant que peu de liens avec le groupe de travail du nouvel entrant. Il n'y a donc pas d'effet spécifique des tactiques de contexte ou de contenu sur l'adéquation entre l'individu et son groupe de travail, outre l'effet commun correspondant au degré d'individualisation vs. institutionnalisation. À l'inverse, nous formulons l'hypothèse que cette forme d'adéquation est principalement influencée par les tactiques sociales. En effet, dans la mesure où les nouvelles recrues s'identifient aux modèles de rôles, et dans la mesure où ces modèles de rôles font partie du groupe de travail de l'individu, P-G sera renforcée. De plus, l'adéquation entre l'individu et son groupe de travail est également accrue lorsque l'organisation confirme l'identité des nouvelles recrues, dans la mesure où le message « *on vous aime comme vous êtes* » (Van Maanen, Schein, 1979) est porté par les personnes du groupe de travail. Enfin, le soutien réduit le coût social perçu lié à la demande d'information, facilite la communication entre nouveaux et anciens recrutés, contribue au développement de relations conviviales, et accroît ainsi la connaissance et la compréhension des autres personnes du groupe de travail. Par conséquent, les tactiques sociales ont une influence spécifique sur P-G à travers différents processus convergents, indépendamment des autres tactiques. Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

H3a : Les tactiques sociales restent positivement associées à P-G lorsque les tactiques de contexte et de contenu sont contrôlées.

Pour l'adéquation entre l'individu et son groupe de travail, c'est donc l'effet des tactiques sociales qui est dominant. Il est en revanche plus difficile de comparer l'effet des tactiques de contexte et de contenu car aucune de ces deux tactiques n'a d'effet spécifique sur P-G. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H3b : Pour P-G, l'effet des tactiques sociales domine l'effet de chacune des deux autres tactiques.

## **3 Méthode**

### **3.1 Échantillon et procédure**

Les études sur la socialisation organisationnelle privilégient des échantillons pour lesquels le processus de socialisation est intense. Un premier type d'échantillon concerne les contextes fortement socialisants comme l'armée, la police, ou encore les hôpitaux. Un second type d'échantillon concerne des populations qui, indépendamment de leur métier ou de leur secteur, traversent une période de temps marquée par un processus de socialisation fort. C'est le cas lors du franchissement d'une « barrière » fonctionnelle, hiérarchique, ou inclusive (Schein, 1971). C'est pourquoi nous avons choisi de nous intéresser à des jeunes diplômés lors de leurs premiers mois en entreprise. Nous avons obtenu l'autorisation d'une institution Universitaire d'envoyer un questionnaire par voie postale à tous les anciens étudiants diplômés de Master 2 en 2006, qui étaient dans leurs premiers mois de la relation d'emploi lors de la réception du questionnaire. Les questionnaires auto-administrés sont les plus appropriés lorsque les construits d'intérêt correspondent à des processus psychologiques qui sont le mieux décrits par la personne qui les vit (Sackett, Larson, 1990), ce qui est le cas ici. Le Président de l'Université a rédigé une lettre d'accompagnement invitant les anciens étudiants à répondre s'ils étaient actuellement en situation d'emploi (stage, CDD, CDI, etc.), sur une base volontaire et anonyme. Un total de 201 questionnaires ont été retournés, sur 1354 envoyés. 56 ont été retournés par La Poste en raison d'une mauvaise adresse. Le taux de réponse réel était donc de 15,49%. Six questionnaires ont été exclus en raison du nombre important de valeurs manquantes, laissant 195 questionnaires dans la base de données finale. Le tableau 2 présente les principales caractéristiques de l'échantillon.

**Tableau 2 : Caractéristiques de l'échantillon (a).**

Age	Sexe	Ancienneté (b)	Taille (salariés)	Secteur (c)
M=25,8 $\sigma=5,4$	Hommes : 44% Femmes : 56%	M = 7,4 mois $\sigma = 4,22$	$\leq 50$ : 16% ; 51-200 : 13% 201-1000 : 22% 1001-10000 : 25% > 10000 : 24%	Banque, finance, assurance : 30,9% ; Industrie : 16,2% ; Audit et conseil : 15,7% ; Communication et médias : 7,3% ; Informatique : 6,8% ; Immobilier : 5,8%

(a) : M = moyenne ;  $\sigma$  = écart-type.

(b) : Ancienneté dans le poste, en excluant 5 valeurs statistiquement aberrantes ( $\geq 24$  mois) de l'échantillon.

(c) : Les autres secteurs concernaient chacun moins de 5% de l'échantillon.

## 3.2 Mesures

La traduction des échelles de mesures a été réalisée selon un processus de double traduction mobilisant deux traducteurs, comme le recommandent Schaffer et Riordan (2003). Toutes les variables étaient mesurées sur une échelle de Likert à 5 points (1 = pas du tout d'accord ou en aucune mesure et 5 = tout à fait d'accord ou totalement).

### 3.2.1 Tactiques de socialisation.

Plusieurs recherches ont mis en évidence les mauvaises qualités psychométriques de certains items de Jones (1986) relatifs aux tactiques de socialisation (e.g. Ashforth, Saks, 1996 ; Riordan et al., 2001). C'est pourquoi de nombreux auteurs adoptent une version réduite de l'échelle. C'est le cas de Cable et Parsons (2001) qui sélectionnent, pour chacune des six tactiques, les deux meilleurs items à partir des résultats empiriques de Jones (1986). Ils obtiennent ainsi une échelle à 12 items et trouvent une structure factorielle claire à trois axes correspondant aux facteurs contexte, contenu et social (Jones, 1986). Nous avons ainsi inclus les 12 meilleurs items de Jones (1986) déjà utilisés par Cable et Parsons (2001). Les qualités psychométriques et la structure factorielle sont présentées dans le paragraphe suivant. A titre d'exemple, les items retenus pour les facteurs contexte, contenu et social incluent respectivement « *J'ai suivi un parcours de formation dans cette entreprise, spécifiquement conçu pour donner aux nouveaux recrutés les compétences métiers nécessaires* », « *Les étapes d'une carrière sont clairement spécifiées dans cette organisation* », et « *Je trouve que*



les « anciens » de l'entreprise m'ont tenu à distance jusqu'à ce que je me conforme à leurs attentes » (R). Par ailleurs, l'item 1 de l'échelle collective – individuelle a été reformulé : les termes « Dans les 6 derniers mois » ont été remplacés par « Au début », car les répondants avaient pour certains une ancienneté supérieure à six mois.

### 3.2.2 Formes d'adéquation.

Comme expliqué précédemment, nous nous intéressons dans cette recherche aux perceptions globales des trois formes d'adéquation. Afin de développer une opérationnalisation cohérente avec la définition retenue (Schwab, 1980), Saks et Ashforth (1997) évoquent deux solutions. La première consiste à utiliser une échelle multi-items, chaque item correspondant à un aspect possible de l'adéquation. Le score moyen obtenu sur cet ensemble d'items peut alors être considéré comme le reflet d'une perception globale (Kristof, 1996). La seconde consiste à développer des mesures globales mono-items (Judge, Ferris, 1993; Scarpello, Campbell, 1983), tout en s'assurant de leur validité (Cable, Judge, 1996). L'intérêt principal de la démarche est de raccourcir la longueur du questionnaire final. Saks et Ashforth (1997) ont ainsi développé des mesures mono-items correspondant aux perceptions globales d'adéquation (pour P-O et P-J), tout en apportant des preuves empiriques de leurs bonnes validités convergentes et discriminantes. Sur le plan conceptuel, la bonne validité des mesures mono-items suggère que la perception globale d'une adéquation est équivalente à la moyenne des perceptions d'adéquations portant sur différents aspects<sup>3</sup>. Les items utilisés dans notre questionnaire sont inspirés des travaux de Saks et Ashforth (1997): « Globalement, votre nouvelle entreprise correspond bien au type d'entreprise que vous recherchez », « Globalement, votre nouvel emploi correspond bien au type d'emploi que vous recherchez », et « Globalement, votre nouvelle équipe de travail correspond bien au type d'équipe au sein de laquelle vous espériez travailler ».

---

<sup>3</sup> Cette correspondance entre perception globale (mono-item) et moyenne des perceptions sur différents aspects (multi-items) a déjà été établie pour le concept de satisfaction au travail (Scarpello, Campbell, 1983).

Afin de tester la validité de ces mesures mono-items dans un contexte francophone, nous avons effectué un pré-test auprès de 83 étudiants de la même institution en situation d'emploi (stage, apprentissage, formation continue). Sur cet échantillon, nous avons mesuré P-O, P-J et P-G à la fois par la mesure mono-item précitée et par l'échelle à 4 items utilisée dans le pré-test de Saks et Ashforth (1997). Les mesures mono-item et multi-items respectives sont très fortement corrélées ( $0,73 \leq r \leq 0,78$ ), alors que les corrélations entre les mesures mono-item et multi-items non respectives sont toutes inférieures à 0,44 (tableau 3). Par ailleurs, les corrélations entre les mesures mono-item, d'une part, et les mesures multi-items, d'autre part, sont assez semblables. Les résultats de l'A.C.P., en incluant les trois items de perception globale ainsi que les 12 items de contrôle montrent une structure factorielle très claire en trois axes correspondant à P-O, P-J et P-G. Les mesures mono-items ont des contributions à leur axe respectif allant de 0,70 à 0,88. Les coefficients Alpha de Cronbach, calculés en incluant pour chaque variable les quatre items de contrôle et l'item de perception globale, varient de 0,89 à 0,93. Enfin, un dernier élément de validation a consisté à intégrer les items des tactiques de socialisation pour vérifier que les relations obtenues avec des mesures mono-items sont comparables à celles qui auraient été obtenues avec des mesures multi-items, pour ce qui est des corrélations entre tactiques de socialisation et P-O, P-J, et P-G. Tout cela permet de conclure que les mesures mono-items sont une bonne approximation du phénomène mesuré par les échelles multi-items.

**Tableau 3 : Corrélations entre les mesures d'adéquation mono-items et multi-items (a).**

	P-O (4 items)	P-J (4 items)	P-G (4 items)	P-O (1 item)	P-J (1 item)	P-G (1 item)
1. P-O (4 items)	(0,86)					
2. P-J (4 items)	,44**	(0,90)				
3. P-G (4 items)	,42**	,37**	(0,92)			
4. P-O (1 item)	,73**	,43**	,43**	-		
5. P-J (1 item)	,30**	,75**	,16**	,45**	-	
6. P-G (1 item)	,42**	,35**	,78**	,53**	,29**	-

\*\* :  $p \leq 0,01$ .

(a) : Les  $\alpha$  de Cronbach sont indiqués pour les mesures multi-items sur la diagonale, entre parenthèses.

### 3.2.3 Variables de contrôle.

Pour mieux estimer les effets de taille relatifs aux variables de l'étude, plusieurs variables de contrôle ont été prises en compte. Il s'agit de la taille de l'organisation<sup>4</sup>, du sexe<sup>5</sup>, de l'âge, et de l'ancienneté dans le poste (mois). Le choix de ces variables de contrôle est inspiré d'études empiriques récentes (Cable, Parsons, 2001 ; Kim et al., 2005).

### 3.3 Analyses

Le niveau de significativité statistique choisi pour le test des hypothèses est de  $p < 0,05$ . H1a,b, H2a,b et H3a sont testées à l'aide de régressions hiérarchiques multiples, dans lesquelles les variables de contrôle constituent le premier bloc entré, et la variable de tactique additionnelle sur laquelle porte l'hypothèse constitue le deuxième bloc entré. L'évaluation des problèmes éventuels de multicollinéarité est effectuée par la statistique de tolérance. Selon Hair, Anderson, Tatham et Black (1998), une valeur inférieure à 0,10 est problématique. Nous avons régressé chacune des sept variables indépendantes (4 variables de contrôle et 3 variables de tactiques) sur les six autres. Les statistiques de tolérance sont comprises entre 0,57 et 0,97. Aucune statistique de tolérance n'étant inférieure à 0,10, la multicollinéarité ne constitue pas un problème sérieux dans nos données. H1c, H2c et H3b sont testées selon une analyse de dominance (Budescu, 1993), dont nous exposons les principes dans la section suivante. Enfin, des analyses factorielles sont effectuées pour l'échelle des tactiques.

## 4 Résultats

Pour l'échelle des tactiques, une première A.C.P révèle les trois facteurs attendus, et les 12 items s'y rattachent comme supposé. Cependant, trois items<sup>6</sup> ont des contributions factorielles inférieures à 0,5 et/ou une contribution supérieure à 0,3 sur deux axes. Par

---

<sup>4</sup> Exprimée en nombre de salariés. Variable codée : 1 à 50 salariés = 1, 51 à 200 salariés = 2, 201 à 1 000 salariés = 3, 1 001 à 10 000 salariés = 4, et 10 001 salariés ou plus = 5.

<sup>5</sup> Les hommes étaient codés 0 et les femmes 1.

<sup>6</sup> Items FI 5 (facteur « contexte »), SD 2 (facteur « social »), et FV 3 (facteur contenu) de Jones (1986).

ailleurs, ces trois items contribuent négativement au coefficient Alpha de Cronbach de leur facteur. Ces résultats, similaires à ceux de Cable et Parsons (2001)<sup>7</sup>, suggèrent d'épurer encore l'échelle. Nous avons testé par des A.F.C. plusieurs modèles de mesure, le premier avec 12 items, le second avec 9 items (en supprimant FI 5, SD 2, FV 3), et le troisième avec 6 items en conservant uniquement le meilleur item de chacune des six tactiques, toujours selon les résultats de Jones (1986). L'idée du modèle à 6 items est d'équilibrer dans chaque facteur le poids relatif de chaque tactique. Le tableau 4 présente les résultats obtenus.

**Tableau 4 : Comparaison des modèles de mesure (A.F.C).**

	CFI	NNFI	NFI	RMSEA
Modèle 1 (12 items)	0,922	0,899	0,847	0,068
Modèle 2 (9 items)	0,960	0,940	0,909	0,06
Modèle 3 (6 items)	0,984	0,960	0,967	0,07

Nous avons donc retenu le modèle 3, dont les indices d'ajustement aux données sont les meilleurs et respectent les seuils les plus stricts. Ces résultats confortent l'idée selon laquelle certains items présentent des qualités psychométriques médiocres (Ashforth et al., 1997; Black, 1992), et doivent être écartés au profit d'une version plus courte de l'échelle. Enfin, pour nous assurer que le choix d'un modèle de mesure n'ait pas d'impact sur nos résultats de recherche, nous avons reproduit toutes les analyses statistiques avec les modèles 1 et 2, et n'avons trouvé aucun changement significatif des résultats pour le test des hypothèses.

Les statistiques descriptives, corrélations et coefficients de fiabilité sont indiqués dans le tableau 5. Les trois échelles de mesure des tactiques de socialisation ont des coefficients Alpha de Cronbach compris entre 0,76 et 0,78, ce qui est certes inférieur au seuil de 0,8 mais acceptable compte tenu du nombre d'items (Cortina, 1993). La variance pour les variables de tactiques est relativement importante, ce qui indique une variabilité forte des expériences de

<sup>7</sup> Cable et Parsons (2001) indiquent des résultats très proches, mais sans approfondir la question du modèle de mesure le plus pertinent.

socialisation. De même, les profils des répondants étaient relativement diversifiés. L'examen de la normalité des distributions pour toutes les variables ne pose pas de problème particulier.

**Tableau 5: Moyennes (M), Ecarts-types (E-T), Corrélations, et Fiabilités (a).**

Variable	M	E-T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Tactiques de contexte	2,56	1,18	<b>(0,78)</b>									
2. Tactiques de contenu	2,46	1,11	0,63**	<b>(0,76)</b>								
3. Tactiques sociales	3,72	1,05	0,28**	0,33**	<b>(0,76)</b>							
4. P-O	3,84	1,08	0,36**	0,35**	0,35**	-						
5. P-J	3,72	1,12	0,27**	0,32**	0,32**	0,63**	-					
6. P-G	3,78	1,10	0,16*	0,23**	0,41**	0,48**	0,52**	-				
7. Sexe	0,56	0,50	0,05	0,09	0,11	0,11	-0,01	0,05	-			
8. Age	25,79	5,89	-0,08	-0,19**	-0,19**	-0,06	-0,06	-0,10	-0,12	-		
9. Ancienneté poste (c)	7,40	4,22	-0,16*	-0,13	-0,14*	-0,11	-0,11	-0,02	0,01	-0,20**	-	
10. Taille (organisation)	3,28	1,40	0,08	0,12	-0,01	0,08	-0,18*	-0,02	0,10	-0,09	0,12	-

Note. N = 195. \*\* : p < 0,01. \* : p < 0,05.

(a) : Les valeurs indiquées entre parenthèses sont les coefficients Alpha de Cronbach.

(c): L'ancienneté est indiquée en mois. Cinq personnes ont une ancienneté > 2 ans. Elles ne sont pas prises en compte pour le calcul de la moyenne et de l'écart-type.

Au-delà du test des hypothèses, il est intéressant d'analyser les liens entre les trois formes d'adéquation. Les corrélations observées entre ces trois variables sont positives, ce qui est cohérent dans la mesure où elles sont des indicateurs d'ajustement. Les corrélations varient entre 0,48 et 0,63, suggérant qu'il s'agit de concepts distincts mais reliés. Les corrélations entre P-O et P-J ( $r = 0,63$ ), d'une part, et entre P-G et P-J ( $r = 0,52$ ), d'autre part, suggèrent que P-J est marquée par le contexte organisationnel et humain. La corrélation entre P-O et P-G ( $r = 0,48$ ) suggère que l'organisation n'est pas un ensemble homogène, mais qu'il peut exister des différences (par exemple en termes de culture) entre un groupe de travail et l'organisation.

Par ailleurs, les corrélations entre les trois tactiques de socialisation et les trois formes d'adéquation sont toutes positives et significatives ( $0,16^* \leq r \leq 0,41^{**}$ ). Ces résultats suggèrent qu'il existe bien un effet commun aux trois tactiques, lié au degré d'institutionnalisation vs. individualisation. Néanmoins, l'objectif de notre recherche était de dépasser cette analyse en termes d'institutionnalisation vs. individualisation, et de mettre en évidence l'importance relative de ces trois variables explicatives pour chaque forme d'adéquation perçue. Les

résultats présentés dans le tableau 6 correspondent à H1a, H1b, H2a, H2b et H3a. Il s'agit de tester l'existence d'un effet spécifique de certaines tactiques, au-delà de leur effet commun sous-jacent lié au degré d'institutionnalisation vs. individualisation.

**Tableau 6: Résultats des Analyses de Régressions Hiérarchiques Multiples (a).**

Hypothèses	H1a (P-O)		H1b (P-O)		H2a (P-J)		H2b (P-J)		H3a (P-G)	
	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 1	Bloc 2
Sexe	0,092	0,068	0,068	0,068	-0,016	-0,031	-0,019	-0,031	0,016	-0,009
Age	0,003	0,008	0,028	0,008	0,046	0,067	0,045	0,067	-0,027	0,007
Ancienneté	-0,076	-0,060	-0,069	-0,060	0,041	0,069	0,065	0,069	-0,040	0,007
Taille (org.)	0,041	0,046	0,051	0,046	-0,227**	-0,216**	-0,202**	-0,216**	-0,059	-0,040
Contexte	0,225*	0,203*		<b>0,203*</b>	0,108	0,085	0,205**	0,085	0,024	-0,014
Contenu	0,183*	0,140	0,259**	0,140	0,264**	0,215*		<b>0,215*</b>	0,212*	0,132
Social		<b>0,224**</b>	0,238**	0,224**		<b>0,225**</b>	0,257**	0,225**		<b>0,370**</b>
R carré	0,168	0,213	0,188	0,213	0,146	0,190	0,163	0,190	0,06	0,178
F	5,617**	6,433**	6,428**	6,433**	5,038**	5,885**	5,728**	5,885	1,891	5,461**
$\Delta R$ carré		0,045**		0,026*		0,044**		0,027*		0,118**

\*:  $p < 0,05$ . \*\*:  $p < 0,01$ .

(a) : H1a, H1b : ancienneté (entreprise)  $\leq 24$  mois (N = 180). H2a, H2b, H3a, ancienneté (poste)  $\leq 24$  (N=190).

H1a et H1b sont corroborées car les coefficients  $\beta$  standardisés correspondants du bloc 2 sont positifs et significatifs ( $\beta = 0,224$ ;  $p < 0,01$  et  $\beta = 0,203$ ;  $p < 0,05$ ). Les tactiques sociales et de contexte ont donc un effet spécifique sur P-O, qui dépasse l'effet du degré d'institutionnalisation vs. individualisation. H2a et H2b sont également corroborées car les coefficients  $\beta$  standardisés correspondants du bloc 2 sont positifs et significatifs ( $\beta = 0,225$ ;  $p < 0,01$  et  $\beta = 0,215$ ;  $p < 0,05$ ). Les tactiques sociales et de contenu ont donc un effet spécifique sur P-J, outre l'effet commun correspondant au degré d'individualisation vs. institutionnalisation. Enfin, H3a est corroborée car le coefficient  $\beta$  standardisé correspondant du bloc 2 est positif et significatif ( $\beta = 0,370$ ;  $p < 0,01$ ). Les tactiques sociales ont donc un effet spécifique sur P-G, qui dépasse l'effet du degré d'institutionnalisation vs. individualisation. En synthèse, les tactiques sociales ont un effet spécifique sur P-O, P-J et P-G, les tactiques de contexte ont un effet spécifique sur P-O, et les tactiques de contenu ont un effet spécifique sur P-J. Les hypothèses H1a, H1b, H2a, H2b, H3a sont donc corroborées.

Plus généralement, l'intérêt de distinguer trois facteurs des tactiques de socialisation, plutôt que de se limiter à une approche unidimensionnelle des tactiques, est mis en évidence.

Il est également intéressant d'observer les valeurs relatives des coefficients  $\beta$  dans le bloc 2. Une telle comparaison est en effet cohérente avec les hypothèses H1c, H2c, et H3b, et suggère une hiérarchisation des effets. Cependant, dans la mesure où les trois tactiques sont corrélées entre elles, la comparaison des coefficients  $\beta$  ne suffit pas à évaluer l'importance relative de chaque variable explicative (Budescu, 1993). Une première analyse de dominance par paires de variables, qualifiée par Budescu (1993) de « qualitative », permet de définir s'il existe un système de domination entre les deux variables considérées. Dans un système de trois variables explicatives ( $X_i, X_j, X_k$ ),  $X_i$  domine  $X_j$  si  $R^2(X_i) > R^2(X_j)$  et  $[R^2(X_i, X_k) - R^2(X_k)] > [R^2(X_j, X_k) - R^2(X_k)]$ . Le tableau 7 indique l'ensemble des  $R^2$  nécessaires à l'analyse.

**Tableau 7: Analyses « qualitatives » (Budescu, 1993) de dominances (a)**

P-O (b)		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	P-J (c)		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	P-G (c)		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>
	R <sup>2</sup>	0,123	0,116	0,105		R <sup>2</sup>	0,064	0,089	0,090		R <sup>2</sup>	0,023	0,052	0,165
X <sub>1</sub>	0,123		0,026	0,064	X <sub>1</sub>	0,064		0,033	0,059	X <sub>1</sub>	0,023		0,029	0,144
X <sub>2</sub>	0,116	0,033		0,058	X <sub>2</sub>	0,089	0,008		0,047	X <sub>2</sub>	0,052	0		0,124
X <sub>3</sub>	0,105	0,082	0,069		X <sub>3</sub>	0,090	0,033	0,046		X <sub>3</sub>	0,165	0,002	0,011	
X <sub>1</sub> ,X <sub>2</sub>	0,149			0,052	X <sub>1</sub> ,X <sub>2</sub>	0,097			0,044	X <sub>1</sub> ,X <sub>2</sub>	0,052			0,124
X <sub>1</sub> ,X <sub>3</sub>	0,187		0,014		X <sub>1</sub> ,X <sub>3</sub>	0,123		0,018		X <sub>1</sub> ,X <sub>3</sub>	0,167		0,009	
X <sub>2</sub> ,X <sub>3</sub>	0,174	0,027			X <sub>2</sub> ,X <sub>3</sub>	0,136	0,005			X <sub>2</sub> ,X <sub>3</sub>	0,176	0		
X <sub>1</sub> ,X <sub>2</sub> ,X <sub>3</sub>	0,201				X <sub>1</sub> ,X <sub>2</sub> ,X <sub>3</sub>	0,141				X <sub>1</sub> ,X <sub>2</sub> ,X <sub>3</sub>	0,176			

(a) : X<sub>1</sub> = tactiques de contexte, X<sub>2</sub> = tactiques de contenu, X<sub>3</sub> = tactiques sociales.

(b) : Pour P-O, ancienneté dans l'entreprise ≤ 24 mois (N = 180).

(c) : Pour P-J et P-G, ancienneté dans le poste ≤ 24 mois (N = 190).

Pour P-O, les tactiques de contexte dominent les tactiques de contenu (0,123 > 0,116 et 0,082 > 0,069). En revanche, il n'existe pas de schéma de domination clair entre les tactiques sociales et les tactiques de contexte (0,105 < 0,123 mais 0,058 > 0,033). L'hypothèse H1c n'est donc que partiellement corroborée. Pour P-J, les tactiques sociales dominent les tactiques de contenu (0,090 > 0,089 et 0,059 > 0,033), et les tactiques de contenu dominent les tactiques de contexte (0,089 > 0,064 et 0,046 > 0,033). L'hypothèse

H2c est donc corroborée. Pour P-G, les tactiques sociales dominent à la fois les tactiques de contexte ( $0,165 > 0,023$  et  $0,124 > 0$ ) et les tactiques de contenu ( $0,165 > 0,052$  et  $0,144 > 0,029$ ). L'hypothèse H3b est donc corroborée.

Budescu (1993) recommande ensuite d'évaluer la part de l'effet total expliquée par chacune des variables indépendantes. Cette seconde analyse est qualifiée de « quantitative » (Budescu, 1993), et se fonde sur une moyenne des effets directs, partiels, et totaux. Pour trois variables explicatives ( $X_i, X_j, X_k$ ), le pourcentage de l'effet total expliqué par  $X_i$  correspond à la moyenne, notée  $M(C_{X_i})$ , de  $C_{X_i}^{(0)} = R^2(X_i)$ ,  $C_{X_i}^{(1)} = \{[(R^2(X_i, X_j) - R^2(X_j))] + [R^2(X_i, X_k) - R^2(X_k)]\} / 2$ , et  $C_{X_i}^{(2)} = R^2(X_i, X_j, X_k) - R^2(X_j, X_k)$ .

**Tableau 8 : Analyse « quantitative » (Budescu, 1993) de dominances (a).**

	P-O (b)				P-J (c)				P-G (c)		
	X1	X2	X3		X1	X2	X3		X1	X2	X3
$C_{X_i}^{(0)}$	0,123	0,116	0,105	$C_{X_i}^{(0)}$	0,064	0,089	0,09	$C_{X_i}^{(0)}$	0,023	0,052	0,165
$C_{X_i}^{(1)}$	0,0575	0,0475	0,061	$C_{X_i}^{(1)}$	0,0205	0,0395	0,053	$C_{X_i}^{(1)}$	0,001	0,02	0,134
$C_{X_i}^{(2)}$	0,027	0,014	0,052	$C_{X_i}^{(2)}$	0,005	0,018	0,044	$C_{X_i}^{(2)}$	0	0,009	0,124
$M(C_{X_i})$	0,344	0,294	0,362	$M(C_{X_i})$	0,212	0,346	0,442	$M(C_{X_i})$	0,045	0,153	0,802
%	34,4 %	29,4 %	36,2 %	%	21,2 %	34,6 %	44,2 %	%	4,5 %	15,3 %	80,2 %

(a) :  $X_1$  = tactiques de contexte,  $X_2$  = tactiques de contenu,  $X_3$  = tactiques sociales.

(b) : Pour P-O, ancienneté dans l'entreprise  $\leq 24$  mois (N = 180).

(c) : Pour P-J et P-G, ancienneté dans le poste  $\leq 24$  mois (N = 190).

L'analyse « quantitative » de dominances permet une meilleure mise en perspective des résultats, car l'importance relative des effets des trois tactiques est clairement mesurée. Pour P-O, l'effet le plus marqué (36,2 %) est celui des tactiques sociales, suivi des tactiques de contexte (34,4 %) et des tactiques de contenu (29,4 %). Ces résultats vont dans le sens de l'hypothèse H1c, mais les différences entre les trois tactiques restent faibles. Pour P-J, l'effet le plus marqué concerne les tactiques sociales (44,2 %), puis les tactiques de contenu (34,6 %) et enfin les tactiques de contexte (21,2 %). Ces résultats corroborent à nouveau l'hypothèse H2c. Enfin, les résultats sont également très clairs pour P-G, avec 80,2 % de l'effet total dû aux seules tactiques sociales, qui dominent largement les deux autres. À nouveau, l'hypothèse H3b est corroborée.



## 5 Discussion et conclusion

Très peu de recherches ont analysé la façon dont les tactiques de socialisation influencent les différentes formes d'adéquation. Cette recherche apporte à cet égard plusieurs contributions. Premièrement, en raison du très faible nombre d'études empiriques, la recherche réplique des résultats antérieurs, comme la corrélation positive du degré d'institutionnalisation des tactiques à P-O et P-J, tout en les élargissant à un contexte culturel différent (la France). Deuxièmement, aucune étude empirique antérieure n'a analysé les relations entre tactiques de socialisation et P-G : nous trouvons ici une relation positive et significative entre le degré d'institutionnalisation sous-jacent des tactiques de socialisation et P-G (certes moins marquée pour les tactiques de contexte), élargissant ainsi les résultats de recherches antérieures à une nouvelle variable dépendante et un nouveau contexte national.

La troisième et principale contribution de cette recherche est d'approfondir notre connaissance et notre compréhension des relations entre les trois types de tactiques (contexte, contenu, social) définis par Jones (1986), et les trois formes principales d'adéquations perçues (P-O, P-J, et P-G). Nous mettons ainsi en évidence l'existence d'effets spécifiques des trois types de tactiques sur chaque forme d'adéquation perçue, outre l'effet commun lié au degré d'individualisation vs. institutionnalisation. En synthèse, P-O est positivement associée aux tactiques sociales et de contexte, P-J aux tactiques sociales et de contenu, et P-G aux tactiques sociales. Par ailleurs, l'analyse de dominance permet d'établir et de mesurer, pour chacune des trois variables expliquées, une hiérarchie des effets entre les trois tactiques. Cette hiérarchisation souligne notamment l'importance forte des tactiques sociales.

Globalement, le niveau de validation empirique des hypothèses est bon. Cinq hypothèses portent sur l'existence d'effets spécifiques des trois tactiques (H1a, H1b, H2a, H2b, H3a) et sont corroborées. Trois hypothèses concernent la hiérarchisation des effets : deux sont corroborées totalement (H2c, H3b) et une partiellement (H1c).

Plusieurs implications managériales peuvent être proposées à la lecture des résultats. Par exemple, il apparaît que les efforts consentis par les organisations pour socialiser leurs nouvelles recrues à travers les tactiques se traduisent par de meilleures adéquations perçues. De plus, dans la mesure où l'organisation souhaite agir simultanément sur les trois formes d'adéquation, ce sont les tactiques sociales qui se révèlent les plus efficaces. Enfin, dans la mesure où l'organisation souhaite agir plus particulièrement sur une forme spécifique d'adéquation, les ressources doivent être allouées en priorité à la tactique correspondante.

Ces résultats de recherche et implications pratiques s'entendent en termes d'adéquations globales perçues, qui peuvent potentiellement différer de l'adéquation « réelle » (Cooper-Thomas et al., 2004). Cependant, les « *perceptions d'adéquations sont importantes en tant que telles* » (Kim et al., 2005, p. 239), et l'impact des tactiques de socialisation sur les adéquations perçues et réelles s'est révélé être identique dans une autre étude (Cable, Parsons, 2001). Par conséquent, il est très probable que des résultats similaires soient obtenus concernant les adéquations « réelles ». D'autres limites doivent également être soulignées. En l'absence de données longitudinales, le sens de la causalité dans les relations évoquées ne peut pas être formellement démontré. Cependant, nos hypothèses de causalité sont très largement ancrées dans un champ de littérature plus vaste qui met en évidence le sens des causalités. Enfin, il existe des limites inhérentes à la nature de nos données. L'utilisation de questionnaires auto-administrés peut introduire un biais notamment lorsque les relations entre plusieurs mesures d'attitudes sont analysées. Néanmoins, les tactiques de socialisation renvoient plus à des perceptions d'événements spécifiques qu'à des attitudes générales, ce qui limite les biais possibles. De plus, comme l'expliquent Sackett et Larson (1990), ce type de questionnaire est approprié lorsque les construits d'intérêt renvoient à des processus psychologiques internes qui sont le mieux évalués par la personne qui en fait l'expérience. Les biais d'auto-sélection des répondants, qui peuvent être un problème

notamment si les salariés ayant des adéquations perçues faibles ont quitté l'organisation au moment de l'enquête, sont ici très limités car l'ancienneté moyenne est faible ( $M = 7,40$  mois) et les variances des adéquations perçues élevées (P-O :  $\sigma = 1.08$  ; P-J :  $\sigma = 1.12$  ; P-G :  $\sigma = 1.10$ ). Il est également impossible d'exclure la possibilité d'existence de différences significatives entre les répondants et les non-répondants compte tenu du caractère anonyme du questionnaire. Cependant, l'Université avait réalisé un sondage auprès des anciens un an auparavant, et le taux de réponse obtenu était très similaire. Nous considérons donc les éventuels biais de non-réponse limités, d'autant que des variables de contrôles ont été prises en compte dans nos analyses.

S'il est important de préciser les limites inhérentes à la présente recherche, ces limites ne posent pas de problèmes sérieux. Elles sont compensées par plusieurs contributions qui constituent un premier pas vers une meilleure compréhension des relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues. Les recherches futures peuvent s'orienter vers plusieurs axes intéressants et complémentaires. La prise en compte des mesures d'adéquations « réelles », plutôt que perçues, permettrait par exemple de voir dans quelle mesure les résultats obtenus sont comparables. Par ailleurs, parce que la perspective interactionniste de la socialisation donne également aux individus un rôle d'acteur dans leur propre socialisation, il serait intéressant d'analyser si la personnalité proactive, les comportements proactifs ou encore le sentiment d'efficacité constituent des variables modératrices des relations entre les différentes tactiques de socialisation et les différentes formes d'adéquations. Enfin, les recherches futures consacrées à l'impact des tactiques de socialisation gagneraient à en distinguer les différentes dimensions, afin de mieux prendre en compte l'éventuelle différenciation de leurs impacts sur d'autres variables.

## BIBLIOGRAPHIE

ADKINS C. L., MEGLINO B. et RAVLIN E. (1996), « Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes », *Group and Organization Management*, Vol. 21, p. 439-460.

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, N° 4, p. 847-858.

ASHFORD S. J. et Black S. J. (1996), « Proactivity during organizational entry : The role of desire for control », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, p. 199-214.

ASHFORTH S. J. et SAKS A. 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. (1997), « On the dimensionality of Jones' (1986) measures of organizational socialization tactics », *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 5, p. 200-214.

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. 897-296.

BLACK J. S. (1992), « Socializing American expatriate managers overseas : Tactics, tenure, and role innovation », *Group & Organization Management*, Vol. 17, p. 171-192.

BLACK J. S. et ASHFORD S. J. (1995), « Fitting in or making jobs fit: Factors affecting mode of adjustment for new hires », *Human Relations*, Vol. 48, N° 4, p. 421-437.

BOWEN D. E., LEDFORD G. E. et NATHAN B. R. (1991), « Hiring for the organization, not the job », *Academy of Management Executive*, Vol. 5, N° 4, p. 35-51.

BRAVO M. J., PEIRO J. M., RODRIGUEZ I. et WHITELEY W.T. (2003), « Social antecedents of the role stress and career enhancing strategies of newcomers to organizations : A longitudinal study », *Work & Stress*, Vol. 17, N° 3, p. 195-217.

BRETZ R. D. et JUDGE T. A. (1994), « Person-organization fit and the theory of work adjustment : Implications for satisfaction, tenure, and career success », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 44, p. 32-54.

BRETZ R. D., RYNES S. L. et GERHART B. (1993), « Recruiter perceptions of applicant fit : Implications for individual career preparation and job search behavior », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 43, p. 310-327.

BUDESCU D. V. (1993), « Dominance analysis: A new approach to the problem of relative importance of predictors in multiple regression », *Psychological Bulletin*, Vol. 114, p. 542-551.

CABLE D. M. et JUDGE T. A. (1996), « Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67, p. 294-311.

CABLE D. M. et PARSONS C. K. (2001), « Socialization tactics and person-organization fit », *Personnel Psychology*, Vol. 54, p. 1-22.

CHAO G. T., O'LEARY-KELLY A. M., WOLF S., KLEIN H. J. et GARDNER P.D. (1994), « Organizational socialization: Its content and consequences », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, N° 5, p. 730-743.

COGSWELL B. E. (1968), « Some Structural Properties Influencing Socialization », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, p. 417-440.

COOPER-THOMAS H. et ANDERSON N. (2002), « Newcomer adjustment : The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and

attitudes », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, N° 4, p. 423-437.

COOPER-THOMAS H., VAN VIANEN A. et ANDERSON N. (2004), « Changes in person-organization fit : the impact of socialization tactics on perceived and actual PO fit », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13, N° 1, p. 52-78.

CORTINA J.M. (1993), «What is coefficient Alpha? An examination of theory and applications», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, p. 98-104.

DAWIS R. V. (1992), « Person-environment fit and job satisfaction », dans CRANNY C. J., SMITH P. C. et STONE E. F. (Eds), *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance* (p. 69-88). New York: Lexington Books.

DESANCTIS G. et POOLE M. S. (1997), « Transitions in teamwork in new organizational forms », dans MARKOVSKY B., LOVAGLIA M.J. et TROYER L. (Eds.), *Advances in Group Processes*, Vol. 14, p. 157-176. Greenwich, CT: JAI Press.

EDWARDS J. R. (1991), « Person-job fit : A conceptual integration, literature review, and methodological critique », dans COOPER C. L. et ROBERTSON I. T. (Eds), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 6, p. 283-357. New-York: Wiley.

FELDMAN D. C. (1976), « A practical program for employee socialization », *Organizational Dynamics*, p. 64-80.

FELDMAN D. C. (1977), « The role of initiation activities in socialization », *Human Relations*, Vol. 30, p. 977-990.

FISHER C. D. (1986), « Organizational socialization: An integrative review », *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, p. 101-145.

GRANT E. S. et BUSH A. J. (1996), « Salesforce socialization tactics : Building organizational value congruence », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, N° 3, p. 17-32.

GRIFFIN A. E. C., COLELLA A. et GOPARAJU S. (2000), « Newcomer and organizational socialization tactics : An interactionist perspective », *Human Resource Management Review*, Vol. 10, N° 4, p. 453-474.

GUZZO R. A. et SALAS E. S. (1995), *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

HAIR J. F., ANDERSON R. E., TATHAM R. L., et BLACK W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

HAUETER J. A., MACAN T. H. et WINTER J. (2003), « Measurement of newcomer socialization : Construct validation of a multidimensional scale », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, p. 20-39.

HOLTON E. F. (1996), « New employee development : A review and reconceptualization », *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 7, N° 3, p. 233-252.

HUGHES E.C. (1958), *Men and Their Work*. Free Press.

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 G. R. (1986), « Socialization tactics, self efficacy, and newcomers' adjustments to organizations », *Academy of Management Journal*, Vol. 29, N° 2, p. 262-279.

JUDGE T. A. et FERRIS G. R. (1993), « Social context of performance evaluation decisions », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, p. 80-105.

KIM T. Y., CABLE D. M. et KIM S. P. (2005), « Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, N°2, p. 232-241.

KING R. C. et SETHI V. (1998), « The impact of socialization on the role adjustment of information systems professionals », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14, N° 4, p. 195-217.

KLIMOSKI R. J. et JONES R. (1995), « Suppose we took staffing for effective group decision making seriously? », dans GUZZO R. et SALAS E. (Eds.), *Teams and Groups*, p. 291-332. San Francisco: Jossey-Bass.

KRISTOF A. L. (1996), « Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications », *Personnel Psychology*, p. 49, p. 1-49.

KRISTOF-BROWN A. L., ZIMMERMAN R. D. et JOHNSON E. C. (2005), « Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit », *Personnel Psychology*, Vol. 58, p. 281-342.

LOUIS M. R. (1980), « Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, p. 226-251.

LOUIS M. R. (1990), « Acculturation in the workplace: Newcomers as lay ethnographers », dans SCHNEIDER B. (Ed), *Organizational climate and culture*, p. 85-129. San Francisco: Jossey-Bass.

LOUIS M. R., POSNER B. Z. et POWELL G. N. (1983), « The availability and helpfulness of socialization practices », *Personnel Psychology*, Vol. 36, p. 857-866.

MENGUC B., HAN S. L. et AUH S. (2007), « A test of a model of new salespeople's socialization and adjustment in a collectivist culture », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 27, N° 2, p. 149-468.

MIGNEREY J. T., RUBIN R. B. et GORDEN W. I. (1995), « Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty », *Communication Research*, Vol. 22, N° 1, p. 54-85.

MILLER V. D. et JABLIN F. M. (1991), « Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process », *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 1, p. 92-120.

MORRISON E. W. (1993), « Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, N° 3, p. 557-589.

MORRISON E. W. (1995), « Information usefulness and acquisition during organizational encounter », *Management Communication Quarterly*, Vol. 9, N° 2, p. 131-155.

MUCHINSKY P. M. et MONAHAN C. J. (1987), « What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 31, N° 3, p. 268-277.

O' REILLY C. A., CHATMAN J. et CALDWELL D. F. (1991), « People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit », *Academy of Management Journal*, Vol. 34, N° 3, p. 487-516.

PATSFALL J. R. et FEIMER N. R. (1985), « The role of person-environment fit in job performance and satisfaction », dans BERNARDIN H. J. et BOWNAS D. A. (Eds.), *Personality assessment in organizations*, p. 53-81. New York: Praeger.

REICHERS A. E. (1987), « An interactionist perspective on newcomer socialization rates », *Academy of Management Review*, Vol. 12, p. 278-287.

RIORDAN C. M., WEATHERLY E. W., VANDERBERG R. J. et SELF R. M. (2001), « The effects of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover », *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13, N° 2, p. 159-176.

SACKETT P. R. et LARSON J. R. (1990), « Research strategies and tactics », dans DUNNETTE M. D. et HOUGH L. M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, p. 419-489). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

SAKS A. M. et ASHFORTH B. E. (1997), « A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes », *Personnel Psychology*, Vol. 50, p. 395-426.

SCARPELLO V. et CAMPBELL J. P. (1983), « Job satisfaction: Are all the parts there? », *Personnel Psychology*, Vol. 36, p. 577-600.

SCHAFFER B. S. et RIORDAN C. M. (2003), « A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach », *Organizational Research Methods*, Vol. 6, p. 169-215.

SCHEIN E. H. (1968), « Organizational socialization and the profession of management », *Industrial Management Review*, Vol. 9, p. 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. (1988), « Organizational socialization and the profession of management », *Sloan Management Review*, Fall, p. 53-65.

SCHWAB D. P. (1980), « Construct Validity in Organizational Behavior », dans CUMMINGS L. L. et STAW B. (Eds.), *Research in organizational Behavior*, Vol. 12, p. 3-43. Greenwich, CT: JAI Press.

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.

THOMAS H. D. C et ANDERSON N. (1998), « Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization : a study of recruits entering the British Army », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, p. 745-767.

TRICE H. M. et BEYER J. M. (1993), *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

VAN MAANEN J. (1978), « People processing: Strategies of organizational socialization », *Organizational Dynamics*, Summer, p. 19-36.

VAN MAANEN J. et BARLEY S. R. (1984), « Occupational communities: Culture and control in organizations », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, p. 287-365.

VAN MAANEN J. et SCHEIN E. H. (1979), « Toward a theory of organizational socialization », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, p. 209-264.

WERBEL J. D. et JOHNSON D. J. (2001), « The use of person-group fit for employment selection : A missing link in person-environment fit », *Human Resource Management*, Vol. 40, N° 3, p. 227-240.

YI X. et UEN J. F. (2006), « Relationship between organizational socialization and organizational identification of professionals: Moderating effects of personal work experience and growth need strength », *The journal of American Academy of Business*, Vol. 10, N° 1, p. 362-371.

ZAHRLY J. et TOSI H. (1989), « The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, p. 59-74.