

Comprendre la dynamique de la socialisation organisationnelle: Une approche par le sensemaking

Lionel Garreau, Serge Perrot

▶ **To cite this version:**

Lionel Garreau, Serge Perrot. Comprendre la dynamique de la socialisation organisationnelle: Une approche par le sensemaking. XXIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Jun 2012, Lille, France. pp.1-19. halshs-00949067

HAL Id: halshs-00949067
https://shs.hal.science/halshs-00949067

Submitted on 19 Feb 2014

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.

Comprendre la dynamique de la socialisation organisationnelle : une approche par le sensemaking

Lionel Garreau, PSL, Université Paris-Dauphine, DRM

Serge Perrot, Université Paris-Sud, Laboratoire PESOR

Résumé

Nous proposons ici un essai théorique, qui analyse le concept de socialisation organisationnelle sous l'angle du sensemaking. Nous montrons que les deux processus sous-jacents de la socialisation - apprentissage et intériorisation - peuvent être considérés comme des processus de sensemaking. En d'autres termes, nous présentons la socialisation organisationnelle comme l'un des processus de sensemaking à l'œuvre dans les organisations. Nous présentons alors les implications de cette proposition : a) la socialisation est un processus continu mais non linéaire ni cumulatif ; b) les critiques sur l'optique fonctionnaliste de la socialisation sont dépassées ; c) l'horizon temporel pertinent de la socialisation est considérablement élargi.

Mots clés

Socialisation, sensemaking, situation, processus, désocialisation

Comprendre la dynamique de la socialisation organisationnelle : une approche par le sensemaking

INTRODUCTION

La socialisation organisationnelle peut se définir comme le processus[1] par lequel un individu, externe à l'organisation, se transforme en membre participatif et efficace (Feldman, 1976). En des termes plus managériaux, cela renvoie à la question de l'intégration des nouveaux collaborateurs (Lacaze & Perrot, 2010), et plus largement aux processus de recrutement, de mobilité, de promotion, de gestion des carrières, etc. durant lesquels des phénomènes de transitions de rôles (Nicholson, 1984) peuvent être clairement observés.

Le concept de socialisation organisationnelle, développé dans une perspective à dominante fonctionnaliste, est parfois décrié au regard de la perte actuelle du collectif de travail dans un contexte de socialisations multiples, et d'une montée de l'individualisme. Néanmoins, certaines des difficultés des entreprises modernes, comme la « crise de l'engagement », soulignent au contraire le caractère utile, voire indispensable, du concept de socialisation pour comprendre ces phénomènes organisationnels. L'individualisme, tout comme le désengagement des salariés, ne seraient-ils pas en effet les symptômes d'une faillite des processus de socialisation ? Nous proposons dans cet article de nous détacher d'une vision fonctionnaliste de la socialisation organisationnelle, et de l'aborder sous l'angle d'un processus de sensemaking. Nous défendons l'idée qu'une approche par le sensemaking redonne au concept de socialisation organisationnelle toute sa pertinence actuelle, et affine la compréhension des processus associés.

En particulier, si la littérature définit la socialisation organisationnelle comme un processus continu tout au long de la carrière (Schein, 1968, 1988), force est de constater que la quasi-totalité des recherches en la matière se focalisent sur certaines périodes courtes, typiquement constituées des 12 premiers mois suivant le recrutement. Si ce choix est certes tout à fait pertinent, il laisse néanmoins un vide : celui d'une analyse de la dynamique du processus de socialisation. La question de l'évolution de la socialisation dans le temps (Perrot, 2008) est donc importante et insuffisamment traitée, en particulier au-delà des premiers mois. C'est

[1] Par processus, nous entendons dans l'ensemble de cet article « toute séquence de changement sur une variable organisationnelle » (Miller et Friesen, 1982, p.1014, cité par Grenier et Josserand, 2003: 117).

sans doute la conséquence du relatif échec des modèles de socialisation par étapes, développés dans les années 1970 notamment. Ces modèles proposent en effet un ensemble d'événements structurés autour de trois ou quatre étapes chronologiques censées caractériser les processus de socialisation (e.g. Feldman, 1976, 1981). Pourtant, malgré l'écho considérable de ces travaux dans le champ, leur validation empirique est extrêmement limitée. En d'autres termes, si leur mérite est d'avoir mis en évidence un ensemble de variables importantes lors du processus, leur limite est de ne pas être parvenu à valider l'idée même d'étapes successives de socialisation. Autrement dit, la dynamique de la socialisation organisationnelle est plus complexe qu'une simple mise en ordre chronologique d'événements types structurés en plusieurs étapes. La dynamique de la socialisation reste donc insuffisamment comprise. Par ailleurs, la quasi-totalité des recherches en la matière analysent la socialisation dans un horizon temporel court en faisant l'hypothèse implicite d'une stabilité du contexte organisationnel dans lequel l'individu se socialise. Or, les organisations actuelles sont au contraire caractérisées par des changements continus et parfois radicaux (Djabi, 2011). Ainsi, un individu socialisé dans un contexte donné peut avoir à se re-socialiser dans un nouveau contexte organisationnel, bien au-delà de ses premiers mois dans l'entreprise. La question de la dynamique du processus de socialisation organisationnelle prend à nouveau toute son importance.

Pour répondre aux limites évoquées de la littérature concernant l'insuffisante compréhension de la dynamique du processus de socialisation, cet essai théorique vise à apporter trois contributions principales. Premièrement, nous proposons d'analyser le processus de socialisation organisationnelle sous l'angle du sensemaking, favorisant ainsi une meilleure intégration théorique entre ces deux champs de recherches liés mais distincts. Deuxièmement, nous soulignons que la dynamique du processus ne va pas forcément dans le sens d'une plus grande socialisation. Au contraire, un processus de désocialisation peut s'initier, en particulier par le rejet des éléments collectifs par l'individu. Enfin, nous proposons par le sensemaking un cadre d'analyse centré sur l'interaction entre l'individu et diverses composantes de l'organisions, qui légitime et permet une compréhension de la socialisation durant la totalité du temps de vie de l'individu dans l'organisation, au-delà des périodes de transitions professionnelles traditionnellement étudiées.

Nous présentons dans une première section les éléments qui fondent notre raisonnement. Nous proposons ainsi une définition et une conceptualisation de la socialisation organisationnelle ainsi que du sensemaking. Nous mettons l'accent sur le fait que dans la littérature du champ de la socialisation organisationnelle, le sensemaking a été appréhendé

comme une facette partielle, localisée, du processus de socialisation organisationnelle. Dans une seconde section, nous élaborons notre construction théorique, en montrant dans quelle mesure le processus de socialisation organisationnelle peut être appréhendé sous l'angle du sensemaking. Le sensemaking n'est alors plus un aspect isolé du processus de socialisation, mais devient une perspective englobante qui nous permet de mieux comprendre le processus de socialisation. Enfin, dans une dernière section, nous établissons une discussion sur les perspectives ouvertes, dans le champ de la socialisation organisationnelle, par la construction théorique que nous proposons.

1. SOCIALISATION ET SENSEMAKING : UN ETAT DE L'ART

1.1. LES CONCEPTS DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE ET DE SENSEMAKING

Au-delà des définitions très générales précédemment évoquées comme le fait de devenir un membre participatif et efficace (Feldman, 1976), d'apprendre les ficelle d'un métier (Schein, 1968) ou encore la façon de tenir un rôle organisationnel (Van Maanen & Schein, 1979), la littérature permet d'appréhender plus finement le concept de socialisation organisationnelle. Pour l'essentiel, la socialisation organisationnelle est considérée comme un processus d'apprentissage[2] (e.g. Van Maanen & Schein, 1979 ; Schein, 1968, 1988). Cependant, tous les apprentissages ne correspondent pas à un phénomène de socialisation, ce dernier étant centré sur un ensemble de contenus ou domaines de socialisation. L'identification des domaines d'apprentissage constitue ainsi l'un des axes de recherche dans la littérature (e.g. Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1986). S'il existe une certaine diversité parmi la nature et le nombre de domaines de socialisation identifiés, ils peuvent cependant se regrouper en trois domaines principaux qui sont 1) le travail, 2) les personnes avec lesquelles l'individu est en interaction dans son travail, et 3) l'organisation (Haueter, Macan, Winter, 2003). Cette typologie recoupe celle de Fisher (1986), à l'exclusion du domaine individuel. Nous excluons la dimension individuelle en temps que dimension ou contenu de la socialisation, c'est-à-dire de ce à quoi l'individu se socialise. En revanche, cette dimension est évidemment présente dans le processus de socialisation, puisque l'individu se socialise par les interactions avec son environnement (dont les domaines de socialisation) comme nous l'expliciterons par la suite.

[2] La notion d'apprentissage telle qu'évoquée ici renvoie à une socialisation de second ordre, par opposition à des phénomènes plus précoces comme ceux étudiés par exemple en sociologie ou psychosociologie avec la socialisation des enfants (e.g. Piaget, 1932).

Au delà du processus d'apprentissage, d'autres définitions, nettement moins nombreuses, mettent également l'accent sur le processus d'intériorisation (e.g. Jones, 1983) comme partie intégrante de la socialisation organisationnelle. Perrot (2009) suggère, pour définir le concept de socialisation organisationnelle, de croiser les notions de processus et de contenu, aboutissant ainsi à une définition plus complète de la socialisation organisationnelle comme un double processus d'apprentissage et d'intériorisation d'un rôle organisationnel, dont le contenu s'articule autour des trois domaines clés : le travail, les personnes en interaction avec l'individu au travail, et l'organisation. Il existe d'autres typologies des domaines de socialisation allant jusqu'à six facettes (e.g. Chao et al., 1986), mais qui peuvent néanmoins se regrouper autour des trois domaines clés précédemment évoqués (Perrot, 2009). Une nuance mérite d'être soulignée concernant le concept de rôle, parfois considéré comme une facette à part entière (e.g. Ostroff & Kozlowski, 1992), ou au contraire dans une perspective transversale aux différents domaines de socialisation (e.g. Haueter et al., 2003), à laquelle nous souscrivons. Notons également que l'intériorisation se caractérise par plusieurs niveaux (Perrot, 2008, 2009), dont l'analyse s'inspire des travaux de Deci et Ryan (2000) qui distinguent la régulation externe de nature contingente et instrumentale (niveau zéro de la socialisation), l'acceptation (par l'introjection), l'adhésion (par l'identification), et l'intégration (par l'évolution du concept de soi).

Nous adopterons ainsi une définition de la socialisation organisationnelle inspirée des travaux de Perrot (2009 a, b), comme un double processus d'apprentissage et d'intériorisation relatif aux trois domaines clés de la socialisation (travail, groupe de travail, organisation).

Le *sensemaking* se définit comme un processus social au travers duquel les individus interprètent la réalité dans laquelle ils évoluent (Balogun et Johnson, 2004 ; Weick, 1995). Il consiste à « *extraire des éléments («* cues »*) [du flux expérientiel de l'individu] et à les relier au sein d'une représentation qui en redonnant de l'ordre donne du sens* » (Vidaillet, 2003: 42). L'analyse des organisation dans le cadre du sensemaking s'inscrit dans une perspective interactionniste (Koenig, 2003). En cela, le concept de situation est central dans la façon de penser le rapport entre l'individu et le monde qui l'entoure. C'est ainsi dans le cadre de situations que l'individu peut interagir avec le monde qui l'entoure, composé d'autres individus et d'objets aux caractéristiques diverses (Journé et Raulet-Croset, 2008). Les approches les plus récentes avancent que le concept de sensemaking doit être plus infusé des émotions (Maitlis et Sonenshein, 2010 ; Weick *et al.*, 2005) afin de dépasser une conception du sens uniquement cognitive. Aussi, Weick et al. (2005) affirment que la perspective historique (Weick, 1979) mériterait de se distancier par rapport à une vision trop restrictive

sur la propriété rétrospective du sensemaking (Weick, 1995) et être ainsi plus orienté vers le futur, en particulier les finalités, les anticipations et les projections de l'individu dans le futur. Le sensemaking peut ainsi être défini comme le processus au travers duquel « *un individu […] se saisit de la réalité externe au travers d'éléments cognitifs, des finalités de l'individu et des émotions et sensations qu'il ressent* » (Garreau, 2009: 180).

Dans cette perspective, les variables individuelles ont bien entendu une influence sur les processus à l'œuvre. Pour autant, l'objet de cet article est de comprendre les processus de socialisation et de sensemaking à l'œuvre, ne traitera donc pas spécifiquement de ces caractéristiques individuelles.

1.2. LE SM DANS LA LITTERATURE OS

Sensemaking et socialisation organisationnelle constituent deux domaines de recherche distincts, et encore très faiblement croisés. L'article de référence en la matière est sans doute celui de Louis (1980), qui considère les périodes de transition de rôle, terrain de prédilection des recherches sur la socialisation, comme des contextes très favorables au déclenchement d'un processus de sensemaking. En effet, ces changements vécus par les individus sont sources de contrastes, définis comme les différences entre l'ancien et le nouveau contexte, et de surprises qui résultent de la non-anticipation de ces différences. La distinction entre contraste et surprise est importante car ce sont les surprises qui agissent comme déclencheurs d'un processus de sensemaking lors d'une période de socialisation, afin de répondre au besoin des individus de faire sens d'une situation à la fois nouvelle et inattendue.

La rationalisation est une notion très directement liée au sensemaking également utilisée dans l'étude de la socialisation organisationnelle. O'Reilly et Caldwell (1981) montrent ainsi l'existence d'une rationalisation ex-post dans le cadre des décisions d'acceptation d'une offre d'emploi, ainsi que ses conséquences sur la satisfaction, l'implication, et le turnover des collaborateurs. Dans le même esprit, Waung (1995) montre l'impact d'une rationalisation ex-ante à travers une formation des nouveaux embauchés à la restructuration cognitive.

En dehors des travaux mentionnés précédemment, très peu de recherches intègrent la notion de sensemaking, parfois évoquée (e.g. Jones, 1983) mais exceptionnellement mobilisée. Plusieurs auteurs ont pourtant évoqué tout l'intérêt de cette approche pour mieux comprendre la socialisation (e.g. Saks et Ashforth, 1997 ; Welburn et Welburn, 2003), notamment parce que l'un des axes de recherche important se consacre à la recherche d'informations dont les nouvelles recrues doivent faire sens, au-delà de leur besoin de réduction de l'incertitude. De même, Ashforth, Sluss et Harrison (2007) soulignent que le sensemaking concerne non

seulement les informations acquises, mais également les informations transmises via les tactiques et pratiques de socialisation mises en œuvre par les organisations.

La littérature sur la socialisation organisationnelle ne s'est donc pas emparée du concept de sensemaking, malgré son intérêt potentiel souligné par plusieurs auteurs (Ashforth et al., 2007 ; Saks & Ashforth, 1997 ; Welburn & Welburn, 2003).

Au-delà du simple constat d'un manque, rajoutons que les résultats de recherche sur la socialisation organisationnelle dessinent une scène libre pour l'entrée du concept de sensemaking. Premièrement, l'importance des travaux sur l'acquisition et la diffusion des informations en période de socialisation rappelle la nécessité de faire sens de ces informations, et donc l'importance potentielle du sensemaking pour mieux comprendre les phénomènes associés de recherche individuelle d'informations et de tactiques organisationnelles de socialisation. Deuxièmement, les recherches sur les tactiques de socialisation montrent l'influence plus particulière des tactiques dites sociales, notamment parce qu'elles favorisent les interactions entre individus lors de la socialisation (e.g. Saks et al., 2007). Cette perspective interactionniste (Reichers, 1987) de la socialisation constitue un cadre d'analyse totalement en phase avec le concept de sensemaking, également fondé sur les interactions entre l'individu et son environnement. Troisièmement, des champs connexes comme ceux liés à l'identification organisationnelle – considérée comme un degré spécifique d'intériorisation lors du processus de socialisation - soulignent tout l'intérêt d'un éclairage par le sensemaking. Pratt (2000) propose ainsi une recherche originale sur les distributeurs du groupe Amway, dans laquelle il montre comment les pratiques de destruction de sens et de (re)construction de sens conduisent à une nouvelle identification des individus à l'organisation. Dans la même veine, Pratt, Rockmann, & Kaufmann (2006) soulignent les interdépendances entre identification et construction de sens : chez un groupe de chirurgiens, les situations de violation de l'identité professionnelle peuvent renforcer l'identité, c'est-à-dire générer des mécanismes de renforcement de l'assimilation des valeurs liés au travail, au groupe et à l'organisation, ou modifier l'identité, c'est-à-dire générer des mécanismes de d'assimilation différents de ceux précédemment intériorisés. Ainsi, d'une part, l'identité est une lunette puissante à travers laquelle les individus filtrent leur compréhension du monde. D'autre part, l'exercice d'un rôle organisationnel dans des situation où l'individu donne du sens à ce qui se déroule sous ses yeux est source de création identitaire.

Le sensemaking est donc très faiblement mobilisé dans la littérature sur la socialisation organisationnelle, et considéré comme une facette mineure du processus de socialisation.

Nous proposons d'explorer le potentiel d'utilisation du sensemaking pour comprendre la socialisation organisationnelle sous un angle nouveau.

2. LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE: UN PROCESSUS DE SENSEMAKING

La socialisation peut être considérée comme un état ou un processus. Si l'on considère la socialisation comme un *état*, l'individu va être socialisé à un certain niveau en fonction de son degré d'intériorisation et d'apprentissage des éléments liés au travail, au groupe et à l'organisation. Les degrés d'intériorisation et d'apprentissage sont alors des conséquences mesurables de la socialisation (e.g. Perrot & Campoy, 2009). Dans cette perspective, l'approche de la socialisation par le sensemaking ne semble pas réellement pertinente car elle combinerait une approche processuelle – celle du sensemaking – à une approche par états – correspondant aux niveaux de socialisation. En revanche, si l'on considère la socialisation comme un *processus*, la socialisation est la dynamique par laquelle un individu apprend et intériorise les éléments des domaines clés de socialisation. L'apprentissage et l'intériorisation sont ici des processus mis en œuvre par l'individu dans son évolution au sein de l'organisation. Dans cette perspective, nous avançons que la socialisation peut être appréhendée au travers du sensemaking. Il s'agit, pour des individus dans une situation, de faire sens de cette situation en se fondant sur ses éléments cognitifs (connaissances, valeurs, etc.), ses finalités (objectifs explicites, préférences, etc.) ainsi que ses émotions et sensations (Garreau, 2009). Nous proposons de poursuivre ce raisonnement pour chacun des deux processus d'intériorisation et d'apprentissage.

2.1. SENSEMAKING ET APPRENTISSAGE

Avançons tout d'abord que l'apprentissage peut être considéré comme un processus de construction de sens. Dans un contexte de socialisation organisationnelle, l'apprentissage est défini comme le fait de mieux connaître et comprendre des éléments liés au travail, au groupe et à l'organisation (Haueter *et al.*, 2003). Transposons ces éléments d'état – connaissance et de compréhension – à des processus – connaître et comprendre – afin de concevoir comment le sensemaking peut être considéré comme une activité sociale permettant cet apprentissage.

Dans l'approche weickienne, le sensemaking se déroule par confrontation de l'individu avec son environnement dans le cadre de situations. Un individu, au cours de son entrée dans l'organisation, vit différentes situations (entretien de recrutement, réunion d'accueil avec des membres de la future équipe, premières réunions de travail, visite des locaux, etc.) au cours desquelles il se confronte à son nouvel environnement composé à la fois d'individus et

d'artefacts organisationnels. Le processus de sensemaking commence par l'action, puis la sélection des éléments dans l'environnement, et enfin la construction d'une représentation de ce qui s'est passé. Les individus comprennent rétrospectivement ce qui vient de se dérouler. Leur action, comme la situation, sont remises en perspective. L'individu donnera donc sens aux situations vécues une fois la confrontation effectuée (mes collègues ont l'air sympathiques – ou non ; mon espace de travail est accueillant – ou non ; l'ambiance semble plutôt détendue, etc.). Au cours du temps, l'individu traversera une multitude de situations au cours desquelles il se confrontera systématiquement à son environnement de travail, relationnel et organisationnel. Le responsable de projet se confrontera par exemple aux difficultés de gestion inhérentes à son travail (Allard-Poesi et Perret, 2005) dans le cadre d'un groupe projet et d'une organisation particulière (Garreau, 2009). L'apprentissage issu de ces multiples interactions/confrontations avec l'environnement pourra alors porter sur la connaissance et la compréhension des valeurs, des mécanismes, des procédures, des relations de pouvoir, etc. liés aux domaines de socialisation précédemment évoqués.

Toutefois, l'apprentissage dans la socialisation organisationnelle ne se résume pas à un processus de sensemaking individuel rétrospectif. En effet, avant de voir ce qu'il a fait, l'acteur est souvent placé dans une position de receveur de sens : il est soumis à un processus de sensegiving de la part des dirigeants (Gioia et Chittipeddi, 1991), des managers au sens large (Dutton *et al.*, 2002 ; Rouleau, 2005) et de ses collègues ou des membres de son équipe projet par exemple (Corvellec et Risberg, 2007 ; Vlaar *et al.*, 2008), qui cherchent à influencer le sens que l'acteur donne aux diverses situations. La littérature sur la socialisation identifie ainsi le manager, les collègues et collaborateurs comme les principaux agents socialisateurs (e.g. Louis Posner, Powell, 1983). Dans ce cadre, l'acteur apprend car il intègre des connaissances via les narrations des autres acteurs de l'organisation et modifie ses représentations mentales. L'apprentissage est alors lié au sensemaking rétrospectif selon l'épisode narratif, et non plus l'action. L'acteur peut ainsi apprendre, via le sensemaking, avant ou après avoir agi dans le cadre de son rôle organisationnel.

Cette perspective apporte de toute évidence la pierre manquante à l'édifice des recherches sur la socialisation. D'une part, la littérature sur la socialisation organisationnelle se consacre fortement aux mécanismes d'acquisition et de transmission d'informations, à travers les axes de recherche associés qui sont les comportements proactifs de recherche d'information et les tactiques organisationnelles de socialisation. D'autre part, elle définit la socialisation comme étant principalement un processus d'apprentissage (e.g. Schein, 1968 ; 1988 ; Van Maanen et Schein, 1979), et préconise des instruments de mesures correspondant aux notions de

connaissances et de compréhension (e.g. Haueter et al., 2003). Cependant, il n'existe pas véritablement d'analyse du processus qui permet de passer de l'information (acquise ou transmise) à l'état de socialisation défini comme un degré d'apprentissage. C'est à cette analyse manquante du processus à l'œuvre que répond la perspective proposée du sensemaking, en explicitant le passage de l'information à la connaissance et à la compréhension des situations organisationnelles (Clegg *et al.*, 2005 ; Thomas *et al.*, 1993). Parce qu'elle met l'accent sur le *processus* plus que sur le résultat, la perspective du sensemaking apporte donc un éclairage nouveau sur la façon dont s'effectuent les différents apprentissages de socialisation en contexte organisationnel. Bien évidemment, il ne s'agit pas de tous les apprentissages effectués, mais de ceux liés aux domaines clés de la socialisation (travail, groupe de travail, organisation).

2.2. SENSEMAKING ET INTERIORISATION

Comme précédemment, nous appréhendons l'intériorisation comme un processus et non comme un état (ou degré). D'une manière générale, l'intériorisation suppose par définition une relation avec des éléments externes de l'environnement organisationnel, à la fois des individus et des artefacts. L'intériorisation ne serait ainsi pas pensable sans une composante interactive. Comme pour l'apprentissage, la perspective du sensemaking situe ces interactions entre l'individu et l'environnement au cœur du processus par lequel des éléments externes deviennent, à des degrés divers, acceptés, constituantes de l'identité ou intégrés par l'individu. Ces nuances (simple régulation externe, acceptation, identification, intégration) renvoient bien entendu aux différents degrés de l'intériorisation. Dans cette perspective, le processus de sensemaking permet à l'individu d'éprouver son environnement en s'y confrontant au travers de situations successives. Il comprend et interprète les situations, ce qui lui permet de se positionner par rapport aux éléments avec lesquels il interagit.

L'intériorisation implique nécessairement une négociation du sens lors de la confrontation de l'individu avec son environnement. Cette négociation, consciente ou inconsciente, se réalise tant dans la négociation interindividuelle – au cours de laquelle des individus échangent sur leurs interprétations dans des situations – que dans la négociation individuelle – où un individu se questionne sur les éléments qui l'entourent, ses pratiques, ses activités, etc. C'est cette négociation qui rend les connaissances, valeurs, normes, etc. acceptables, souhaitables, etc. C'est donc par cette négociation que le processus d'intériorisation peut avoir lieu et aboutir à un certain degré d'intériorisation.

L'utilisation du concept de sens permet ainsi de souligner l'aspect dynamique de l'intériorisation au cours des situations successives. Dans la succession des situations, les éléments qui permettent de donner du sens évoluent : l'individu connaîtra et comprendra les situations différemment, ce qui amènera l'individu à plus ou moins intégrer les valeurs portées par le travail, le groupe et l'organisation. L'individu fera siens ou rejettera les éléments des trois domaines par les confrontations successives avec l'environnement. Dans ce cadre, aucune trajectoire préconçue n'est envisageable. En effet, nous pouvons concevoir qu'un individu, en développant une bonne connaissance et une bonne compréhension des éléments de son environnement adhère aux principes et valeurs relatifs aux trois domaines. Inversement, on peut imaginer que l'individu, par cette même connaissance et compréhension de son environnement, rejette les principes et valeurs perçus. Il peut donc y avoir au gré des situations rencontrées des mouvements de balancier vers l'intégration ou le rejet, c'est-à-dire vers la socialisation ou la désocialisation. Cela explique selon nous à la fois la pertinence d'une approche dynamique de la socialisation sur un horizon temporel large, et l'échec des précédents modèles de socialisation par étapes qui n'ont en effet pas reçu de validation empirique malgré leur importance indéniable dans le champ (e.g. Feldman, 1976, 1981).

L'accent mis sur le processus interactif individu/environnement dans cette perspective nous permet donc de dépasser l'optique par niveau d'intériorisation, à travers les mécanismes d'interaction entre l'individu est les différents éléments de son environnement organisationnel. A nouveau, l'analyse sous l'angle du sensemaking constitue le chainon manquant à la littérature sur la socialisation afin d'expliquer le processus par lequel les individus expriment des degrés d'intériorisation différents.

Nous avançons ainsi que les deux processus sous-jacents de la socialisation organisationnelle sont fondamentalement des processus de sensemaking. L'angle du sensemaking permet ainsi de comprendre les mécanismes d'interaction au travers desquels les individus apprennent et intériorisent les éléments liés au travail, au groupe et à l'organisation.

3. IMPLICATIONS THEORIQUES ET MANAGERIALES

3.1. LA DYNAMIQUE DE LA SOCIALISATION ORGANSIATIONELLE

L'approche que nous proposons permet de construire une grille d'analyse des phénomènes de socialisation dans le temps. Autrement dit, l'utilisation du sensemaking comme outil de compréhension du processus de socialisation permet de revisiter la dynamique temporelle de la socialisation organisationnelle. Nous proposons d'analyser d'abord cette dynamique afin de

montrer ensuite en quoi cette optique nous permet de dépasser a vision fonctionnaliste de la socialisation organisationnelle.

L'utilisation du cadre conceptuel du sensemaking pour comprendre la dynamique de la socialisation nous conduit à considérer la socialisation comme un processus continu (mais non linéaire), où l'individu se confronte à l'organisation via des situations de gestion. Dès lors, l'enchaînement des situations au travers desquelles l'individu évolue dans l'organisation l'amènera à plus ou moins apprendre et/ou intérioriser certains éléments liés au groupe, à l'organisation, et au travail.

La succession des situations (par exemple sur une journée d'enseignant chercheur : rencontre de collègues à 8h, cours à 8h30, déjeuner entre collègues à 12h45, réunion avec l'équipe de recherche à 14h, café à la pause avec échanges des impressions sur la première partie de la réunion, fin de la réunion, tâches administratives à 17h, etc.) répété dans le temps amène l'individu à apprendre et désapprendre, intérioriser et rejeter certains éléments liés au travail, au groupe et à l'organisation.

Dans une optique cumulative et positive de la socialisation, les situations de confrontation de l'individu avec son travail, le groupe et l'organisation favorisent la socialisation organisationnelle. Ainsi, plus l'individu évolue, plus il connaît et plus il intériorise les éléments liés aux trois domaines. Les modèles par étapes développent cette perspective, structurée autour d'événements types successifs, et laissent ainsi entendre que la socialisation tend vers une situation où l'individu sera toujours plus socialisé.

A l'opposé des modèles par étapes, l'approche de la socialisation organisationnelle par le sensemaking permet de mettre en évidence les discontinuités dans le processus. En effet, lors d'une réunion, un individu peut apprendre des nouveaux éléments sur des pratiques organisationnelles qu'il ne connaissait pas précédemment, et les rejeter car elles ne font pas partie de son système de valeur. Dejours (2000: 37-39) montre ainsi comment un ingénieur à la SNCF est confronté à un problème de socialisation :

> *« Il s'agit d'un ingénieur, nouvellement affecté à un dépôt de la SNCF. Quelques jours après son arrivée, des informations sont portées à sa connaissance sur un incident survenu dans le secteur de la voirie dont il est responsable. Les barrières d'un passage à niveau ne se sont pas baissées au passage d'un convoi. Il n'y avait à ce moment personne sur la route, ni à pied ni en voiture.*
>
> *En staff de direction, l'ingénieur rapporte l'incident. Les automatismes n'ont pas fonctionné. Depuis l'incident, les barrières ont, semble-t-il, fonctionné correctement, sans intervention technique ni réparation particulière. Pourtant, l'événement est indubitable. Quelle en est la*

cause? Où est la panne? Silence généralisé chez les collègues. Le nouvel ingénieur insiste, mais les autres minimisent l'importance de l'événement. L'ingénieur ne l'entend pas de cette façon et, considérant qu'il s'agit là d'un incident grave, exige une investigation technique complète. Le staff isole peu à peu le nouveau venu turbulent. Pourquoi? Les changements de structures et la diminution des effectifs accablent tout l'encadrement d'une surcharge de travail telle qu'ils «coulent ». Ils ne peuvent bien sûr admettre cette situation officiellement et ils s'en tiennent à refuser l'investigation proposée par leur nouveau collègue parce qu'elle s'annonce difficile et forte consommatrice de temps et de travail. Aussi insistent-ils sur le fait que, depuis les événements allégués, les barrières fonctionnent apparemment sans nouvel incident. Le ton monte entre les partenaires. L'ingénieur refuse d'abandonner l'investigation. Le voilà obligé de défendre la gravité de l'incident, cependant que les autres la minimisent. Finalement le chef de dépôt intervient et arbitre:

- *Chef de dépôt: y a-t-il eu déraillement du train? Ingénieur: Non!*
- *Chef de dépôt: y a-t-il eu collision avec un véhicule ou un passant?*
- *Ingénieur: Non!*
- *Chef de dépôt: y a-t-il eu des blessés ou des morts?*
- *Ingénieur: Non!*
- *Chef de dépôt: Il n'y a donc pas eu d'incident. L'affaire est close.*

L'ingénieur, au sortir de la réunion du staff, ne se sent pas bien, il est ébranlé, il ne comprend pas la position des autres ni surtout leur unanimité. Il doute et ne sait plus s'il ne fait que respecter l'esprit du règlement de sécurité et le bon sens éthique (cependant que ses collègues lui opposent un déni de réalité) ou si, au contraire, il fait preuve de perfectionnisme et d'entêtement déplacé, auquel cas toute sa vie professionnelle doit être repassée au crible. Les jours suivants, ses collègues évitent de partager les repas avec lui et de lui parler. Le malheureux n'y comprend plus rien. L'étau se resserre. Il est de plus en plus angoissé et perplexe. Deux jours plus tard, sur les lieux de son travail, il se jette du haut d'une cage d'escalier dans le vide en franchissant les ... barrières (garde-corps). »

L'extrait ici reproduit indique des situations où l'individu est confronté à une situation de gestion où le processus de socialisation est complexe. Selon les règles et valeurs de son métier, l'ingénieur doit signaler l'incident et le régler. Or, sur le domaine du groupe, il ne comprend pas la réaction des membres qui l'entoure, et donc la position de l'organisation. La non compréhension des ce éléments (et donc l'apprentissage partiel des normes et valeurs) va l'amener à rejeter (à non intérioriser) les éléments du groupe et de l'organisation. Ainsi, au travers de cet exemple, nous montrons que la socialisation organisationnelle, vue comme un processus cumulatif qui tend vers un plus grand apprentissage et vers une meilleure

intériorisation des éléments des trois domaines est trompeuse. En effet, un meilleur apprentissage sur un des trois domaines de la socialisation peut aboutir à une moindre intériorisation d'éléments sur un ou plusieurs de ces domaines.

3.2. VERS UN DEPASSEMENT DE L'APPROCHE FONCTIONNALISTE DE LA SOCIALISATION

Koenig (2003: 17) rappelle que l'interactionnisme, sur lequel se fonde le sensemaking, a émergé comme une alternative critique au modèle fonctionnaliste. En s'inscrivant dans une perspective interactionniste de la socialisation au travers du processus de sensemaking, nous mettons en évidence le caractère profondément émergent et imprévisible des résultats de l'interaction de l'individu avec son environnement dans une succession de situations.

La socialisation organisationnelle est ainsi comprise comme un phénomène de *l'organizing* au travers duquel une organisation évolue au cours de temps en fonction des interaction entre les individus qui la composent, ainsi qu'entre les individu et les artefacts produits par la dynamique organisationnelle (Christianson *et al.*, 2009 ; Clegg *et al.*, 2005 ; Weick *et al.*, 2005). La socialisation organisationnelle, et donc les processus d'apprentissage et d'intériorisation générés par l'interaction de l'individu avec son environnement sont ainsi un moteur de l'*organizing* : l'individu qui se socialise interagit avec les individus qui composent l'organisation. Il peut ainsi apporter ses propres valeurs, connaissances etc. durant l'interaction et ainsi modifier les normes, valeurs et autres connaissances liées au travail, au groupe et à l'organisation. Cet autre exemple issu des travaux de Dejours (2000: 36-37) illustre nos propos :

> *« un technicien de maintenance dans une centrale nucléaire est chargé d'effectuer le contrôle technique des tâches accomplies par une entreprise sous-traitante de mécanique. Il s'agit d'énormes chantiers et de gros travaux engageant la sûreté des installations, qui sont accomplis par des équipes d'ouvriers se succédant jour et nuit. Mais le technicien responsable du contrôle, qui est statutairement rattaché à l'entreprise donneuse d'ordres (celle qui signe le contrat avec l'entreprise sous-traitante), est seul. Il ne peut pas surveiller le chantier vingt quatre heures sur vingt-quatre, car il doit aussi se reposer et dormir. Mais il est tenu, cependant, de signer les bordereaux et d'engager sa responsabilité sur la qualité du service accompli par l'entreprise de mécanique.*
>
> *Malgré ses demandes réitérées, il reste seul responsable et doit, pour éviter de nuire aux travailleurs en statut précaire de l'entreprise sous-traitante, signer les bordereaux et accepter de croire sur parole le chef d'équipe de nuit sur la qualité du service fait. Cette situation psychologique est difficilement acceptable pour un technicien qui connaît bien les métiers de la mécanique qu'il a pratiqués pendant vingt ans et qui sait combien ils recèlent de chausse-*

trappes. Les conditions qui lui sont faites, désormais, dans la nouvelle organisation du travail, après les dernières réformes de structure, le placent dans une situation psychologique extrêmement pénible, qui le met en porte-à-faux avec les valeurs du travail bien fait, le sens de la responsabilité et l'éthique professionnelle. »

Plusieurs options sont dès lors possibles : le technicien peut, à force de persévérance et de confrontation, faire évoluer les conditions de travail au sein de cette organisation. On peut aussi penser que l'arrivée successive de nouveaux entrants, partageant les valeurs, connaissances et normes en vigueur dans le métier, fassent changer les choses sans besoin de confrontation. La socialisation, qui met ainsi en interaction des éléments nouveaux issus de l'individu avec des éléments établis de l'organisation, engendre ainsi un processus d'*organizing*, un équilibre mouvant permettant à l'organisation d'évoluer dans le temps tout en proposant une certaine base commune aux individus qui la composent.

La vision de la socialisation organisationnelle au travers du sensemaking permet ainsi de réconcilier deux approches a priori opposées de l'entrée des nouveaux entrants dans l'entreprise. D'une part, cette approche permet de comprendre comment l'individu peut apprendre et intérioriser (ou non) les éléments du métier, du groupe et de l'organisation. D'autre part, elle permet de comprendre l'influence éventuelle des nouveaux entrants sur l'organisation. Cela permet de rendre compte des définitions de la socialisation en termes de processus d'ajustements mutuels, alors que la quasi-totalité des recherches en la matière ont adopté une perspective essentiellement fonctionnaliste dans laquelle c'est l'individu qui s'ajuste à l'organisation. Si c'est effectivement le cas dans la plupart des situations, une approche théorique de la socialisation doit pouvoir rendre compte des deux phénomènes, c'est-à-dire non seulement l'ajustement de l'individu à l'organisation mais également celui de l'organisation à l'individu, même s'il s'agit de situations plus marginales.

3.3. IMPLICATION MANAGERIALES

Notre essai théorique met en exergue différentes facettes de la socialisation. Cette réflexion, menée sur la base de la conception de la socialisation comme un processus de sensemaking, a plusieurs implications managériales. Tout d'abord, la réflexion que nous conduisons nous amène à ne pas considérer qu'un individu ancien dans l'organisation serait nécessairement socialisé. En effet, le mouvement de balancier que nous avons mis en évidence entre intériorisation et rejet des éléments liés aux trois domaines de la socialisation, ou l'évolution organisationnelle qui peut mener un individu à moins comprendre certains éléments au cours du temps, montrent qu'un individu peut être moins socialisé qu'il ne l'a été auparavant. Les pratiques de management doivent ainsi prendre en considération le fait qu'un individu

socialisé peut être amené à se positionner en opposition à l'entreprise s'il entre en possession de connaissances qui sont contraire à son système de valeur. Il peut ainsi y avoir une rupture affective avec le groupe ou l'organisation, voire son propre travail, engendrée par une connaissance des véritables pratiques organisationnelles, des non-dits, de la face cachée d'une réalité qu'il ne connaissait pas auparavant. En d'autres termes, l'intégration des collaborateurs ne s'arrête pas à l'organisation d'une journée d'accueil, ni même à la validation d'une période d'essai éventuellement renouvelée. Elle relève d'une préoccupation tout au long de la carrière, comme peuvent d'ailleurs en témoigner certaines pratiques actuelles d'entreprises qui développent des questionnaires anonymes d'engagement, au-delà des enquêtes plus traditionnelles de climat social.

Aussi, cet essai montre l'importance d'éviter un trop grand décalage entre la théorie professée et la théorie en usage (Argyris et Schön, 1996) pour éviter une désocialisation rapide des nouveaux entrants. En effet, lors de l'entrée dans l'organisation, le nouvel entrant est souvent accueilli par ses futurs collègues, un supérieur hiérarchique ou tout autre membre de l'organisation qui, pour que l'individu se sente bien dans l'organisation, peut décrire une vision positive de l'organisation au nouvel entrant. L'individu se fonde ainsi sur une théorie professée valorisante. Si la théorie en usage se trouve très différente de la théorie professée, l'individu pourrait rejeter les éléments de l'organisation, du groupe ou du travail, qui ne correspondent pas aux connaissances qu'il a développées au travers de la théorie professée. Les pratiques de sensegiving lors de l'arrivée de l'individu dans l'organisation doivent donc trouver un équilibre entre la valorisation des côtés positifs, incitatifs, et valorisants de l'appartenance à l'organisation sans toutefois occulter les difficultés et éléments plus « sombres » de l'organisation, afin qu'il ne développe pas le sentiment d'avoir été trompé lorsqu'il découvrira lui-même cette face cachée de l'organisation.

4. CONCLUSION

Cet essai montre que l'on peut appréhender la socialisation organisationnelle comme un processus de sensemaking. Les processus d'apprentissage et d'intériorisation relatifs aux trois domaines majeurs de la socialisation (travail, groupe, organisation) relèvent en effet d'un processus de sensemaking à l'œuvre lorsqu'un individu interprète et interagit avec son environnement. Cette perspective nous permet d'aborder la socialisation sous un angle processuel, mettant l'accent sur la dynamique de la socialisation. Ainsi, nous mettons en évidence que la socialisation est certes un processus continu, mais non linéaire ni cumulatif.

En effet, nous défendons l'idée que des mouvements de balancier, entre socialisation et désocialisation, peuvent survenir. Soit que l'individu rejette certains éléments, soit qu'il en désapprenne d'autres, ou n'apprenne pas assez vite certains éléments d'un environnement organisationnel changeant. Par ailleurs, appréhender la socialisation comme un processus de sensemaking permet de dépasser les critiques sur l'optique fonctionnaliste de la socialisation : l'objet n'est pas de considérer exclusivement la socialisation comme le fait qu'un individu se fonde dans le moule de l'entreprise, mais de comprendre les mécanismes à l'œuvre lors de l'interaction entre l'individu et l'organisation. Cette nouvelle optique redéfinit l'horizon temporel pertinent lors de la mobilisation du concept de socialisation. En effet, si l'horizon de six mois à partir de l'entrée dans l'entreprise était jusqu'ici largement adopté par les chercheurs, notre approche montre que la prise en compte d'horizons temporels plus larges constitue une piste de recherche intéressante, notamment dans les cas de changements organisationnels et/ou pour l'analyse des mouvements de balancier de l'individu entre socialisation et désocialisation.

Cette proposition théorique ouvre des voies de recherche, en particulier sur les leviers de socialisation. De nombreuses voies explorées dans les recherches sur le sensemaking – effondrement du sens (Weick, 1993), rôle des objets frontières (Carlile, 2002 ; Koskinen et Mäkinen, 2009), perspective narrative (Risberg *et al.*, 2003 ; Vaara *et al.*, 2006), etc. – doivent ainsi venir infuser la recherche dans le domaine de la socialisation organisationnelle. C'est le cas notamment de la question des émotions dans le processus de sensemaking (Maitlis et Sonenshein, 2010 ; Weick *et al.*, 2005), et donc dans la socialisation.

REFERENCES

Allard-Poesi, F. et Perret, V. (2005), Rôles et conflits de rôles du responsable projet, Revue Française de Gestion, 154, 193-209.

Argyris, C. et Schön, D.A. (1996), Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice, Reading, MA: Addison-Wesley.

Balogun, J. et Johnson, G. (2004), Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking, Academy of Management Journal, 47: 4, 523-549.

Carlile, P.R. (2002), A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development, Organization Science, 13: 4, 442-455.

Christianson, M.K., Farkas, M.T., Sutcliffe, K.M. et Weick, K.E. (2009), Learning Through Rare Events: Significant Interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum, Organization Science, 20: 5, 846-860.

Clegg, S.R., Kornberger, M. et Rhodes, C. (2005), Learning/Becoming/Organizing, Organization, 12: 2, 147-167.

Corvellec, H. et Risberg, A. (2007), Sensegiving as mise-en-sens—The case of wind power development, Scandinavian Journal of Management, 23: 3, 306–326.

Dejours, C. (2000), Souffrance en France, Paris: Editions du Seuil.

Dutton, J.E., Ashford, S.J., Lawrence, K.A. et Miner-Rubino, K. (2002), Red Light, Green Light: Making Sense of the Organizational Context for Issue Selling, Organization Science, 13: 4, 355-369.

Garreau, L. (2009), L'apport du concept de sens à l'étude du fonctionnement des équipes projet. Etudes de cas de développement de centres commerciaux chez Immochan, thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, Paris, France.

Gioia, D.A. et Chittipeddi, K. (1991), Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, Strategic Management Journal, 12: 6, 433-448.

Grenier, C. et Josserand, E. (2003), Recherches sur le contenu et recherches sur le processus, in R.A. Thiétart (dir.), Méthodes de recherche en management, Paris: Dunod, 104-136.

Haueter, J.A., Macan, T.H. et Winter , J. (2003), Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale, Journal of Vocational Behavior, 63: 1, 20-39.

Journé, B. et Raulet-Croset, N. (2008), Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude, M@n@gement, 11: 1, 27-55.

Koenig, G. (2003), L'organisation dans une perspective interactionniste, in B. Vidaillet (dir.), Le sens de l'action, Paris: Vuibert, 15-34.

Koskinen, K.U. et Mäkinen, S. (2009), Role of boundary objects in negotiations of project contracts, International Journal of Project Management, 27: 1, 31-38.

Maitlis, S. et Sonenshein, S. (2010), Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988), Journal of Management Studies, 47: 3, 551-580.

Pratt, M.G. (2000), The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors, Administrative Science Quarterly, 45: 3, 456-493.

Pratt, M.G., Rockmann, K.W. et Kaufmann, J.B. (2006), Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents, Academy of Management Journal, 49: 2, 235–262.

Risberg, A., Tienarib, J. et Vaara, E. (2003), Making Sense of a Transnational Merger: Media Texts and the (Re)construction of Power Relations, Culture and Organization, 9: 2, 121–137.

Rouleau, L. (2005), Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day, Journal of Management Studies, 42: 7, 1413-1441.
Thomas, J.B., Clark, S.M. et Gioia, D.A. (1993), Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes, The Academy of Management Journal, 36: 2, 239-270.
Vaara, E., Tienari, J. et Laurila, J. (2006), Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring, Organization Studies, 27: 6, 789-813.
Vidaillet, B. (2003), Exercice de sensemaking, in B. Vidaillet (dir.), Le sens de l'action. Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation, Paris: Vuibert, 35-50.
Vlaar, P.W.L., Van Fenema, P.C. et Tiwari, V. (2008), Cocreating Understanding and Value in Distributed Work: How Members of Onsite Offshore Vendor Teams Give, Make, Demand, and Break Sense, MIS Quarterly, 227-255: 32, 2.
Weick, K. (1979), The social psychology of organizing, 2nd Edition, New York: McGraw-Hill.
Weick, K. (1993), The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, Administrative Science Quarterly, 38: 4, 628-652.
Weick, K., Sutcliffe, K.M. et Obstfeld, D. (2005), Organizing and the Process of Sensemaking, Organization Science, 16: 4, 409-421.
Weick, K.E. (1995), Sensemaking in organizations, Thousand Oaks: Sage.