



HAL
open science

Le rôle des émotions dans la socialisation organisationnelle: une approche par le sensemaking

Lionel Garreau, Serge Perrot

► To cite this version:

Lionel Garreau, Serge Perrot. Le rôle des émotions dans la socialisation organisationnelle: une approche par le sensemaking. AGRH, 2011, Marrakech, Maroc. pp. Actes de l'AGRH. halshs-01054810

HAL Id: halshs-01054810

<https://shs.hal.science/halshs-01054810>

Submitted on 8 Aug 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.

LE ROLE DES EMOTIONS DANS LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE: UNE APPROCHE PAR LE SENSEMAKING.

Lionel Garreau, Université Paris-Dauphine, DRM.

Serge Perrot, Univ. Paris-Sud, laboratoire PESOR.

Adresse :

Lionel Garreau

Université Paris-Dauphine, DRM – CREPA

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 PARIS Cedex 16

lionel.garreau@dauphine.fr, tel. 01 44 05 49 17 fax. 01 44 05 40 84

Résumé :

De nombreuses recherches ont cherché à comprendre la dynamique de la socialisation ainsi qu'à en décrire les mécanismes. Toutefois, la construction de sens n'a été appréhendée que comme l'un des aspects de la socialisation, le plus souvent limité aux surprises et contrastes perçus lors des premiers instants d'une transition professionnelle (Louis, 1980). Dans cette recherche, nous avançons que le sensemaking (Weick, 1979, 1995) constitue un cadre théorique clé pour mieux comprendre les processus clés de socialisation que sont l'apprentissage et l'intériorisation (e.g. Perrot, 2009), c'est-à-dire la façon dont l'acteur, à travers ses activités professionnelles, apprend et intériorise des éléments liés aux trois domaines clés de la socialisation organisationnelle (travail, groupe de travail, organisation). Le processus de sensemaking étant continu, il est à la fois l'input et l'output de l'apprentissage et de l'intériorisation liés à la socialisation. Autrement dit, un individu doit tenter d'interpréter les situations (Journé et Raulet-Croset, 2008) pour se socialiser. Au travers de cette interprétation, il va apprendre et / ou intérioriser des éléments qui entreront à leur tour dans le processus de sensemaking lors de situations futures.

La relation intime entre émotions et cognition tend à recevoir de plus en plus d'écho, tant en neurobiologie (Edelman, 1992), qu'en sciences de gestion, avec par exemple la mise en évidence du rôle des émotions dans les processus d'apprentissage (Damasio, 1999, 2000). Il est donc logique de postuler l'existence d'un lien entre émotions, socialisation organisationnelle, et construction de sens. En distinguant les deux caractéristiques principales des émotions qui sont le degré d'activation et la valence, nous formulons des propositions de recherche qui associent le degré d'activation à l'apprentissage, et la valence à l'intériorisation.

Mots clés : socialisation, sens, sensemaking, émotions

LE ROLE DES EMOTIONS DANS LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE: UNE APPROCHE PAR LE CONCEPT DE SENS.

Résumé :

De nombreuses recherches ont cherché à comprendre la dynamique de la socialisation ainsi qu'à en décrire les mécanismes. Toutefois, la construction de sens n'a été appréhendée que comme l'un des aspects de la socialisation, le plus souvent limité aux surprises et contrastes perçus lors des premiers instants d'une transition professionnelle (Louis, 1980). Dans cette recherche, nous avançons que le sensemaking (Weick, 1979, 1995) constitue un cadre théorique clé pour mieux comprendre les processus clés de socialisation que sont l'apprentissage et l'intériorisation (e.g. Perrot, 2009), c'est-à-dire la façon dont l'acteur, à travers ses activités professionnelles, apprend et intériorise des éléments liés aux trois domaines clés de la socialisation organisationnelle (travail, groupe de travail, organisation). Le processus de sensemaking étant continu, il est à la fois l'input et l'output de l'apprentissage et de l'intériorisation liés à la socialisation. Autrement dit, un individu doit tenter d'interpréter les situations (Journé et Raulet-Croset, 2008) pour se socialiser. Au travers de cette interprétation, il va apprendre et / ou intérioriser des éléments qui entreront à leur tour dans le processus de sensemaking lors de situations futures.

La relation intime entre émotions et cognition tend à recevoir de plus en plus d'écho, tant en neurobiologie (Edelman, 1992), qu'en sciences de gestion, avec par exemple la mise en évidence du rôle des émotions dans les processus d'apprentissage (Damasio, 1999, 2000). Il est donc logique de postuler l'existence d'un lien entre émotions, socialisation organisationnelle, et construction de sens. En distinguant les deux caractéristiques principales des émotions qui sont le degré d'activation et la valence, nous formulons des propositions de recherche qui associent le degré d'activation à l'apprentissage, et la valence à l'intériorisation.

Mots clés : socialisation, sens, sensemaking, émotions

Introduction

Le concept de socialisation renvoie à des champs de recherche variés, issus de plusieurs disciplines comme la sociologie, la psychosociologie, et l'anthropologie. À titre d'exemple, le débat entre Durkheim (1922) et Simmel (1908) illustre l'opposition entre deux visions de l'individu, respectivement sujet ou acteur. En sciences de gestion, la socialisation organisationnelle s'intéresse aux phénomènes de transitions professionnelles, dont le recrutement est un exemple type, durant lesquelles l'individu franchit une ou plusieurs « barrières » de l'organisation qui sont de nature inclusives, fonctionnelles, et hiérarchiques (Schein, 1971). La socialisation organisationnelle est définie comme un « apprentissage des ficelles » (Schein, 1968, p. 2) ou, plus généralement, le processus par lequel un individu externe à toute ou partie de l'organisation est transformé en membre participatif et efficace (Feldman, 1976). Au-delà des premières études descriptives sur les pratiques de socialisation des entreprises (e.g. Bray, Campbell & Grant, 1974) les premières recherches dans le domaine de la gestion se sont intéressées à la façon dont les entreprises peuvent agir, consciemment ou non, pour façonner les nouvelles recrues à leur image (e.g. Van Maanen, 1978). Depuis les années 1970, de nombreux axes de recherche complémentaires ont complété ces premières analyses et font de la socialisation organisationnelle une thématique de recherche riche.

La question de la socialisation organisationnelle est importante car elle s'applique à toutes les situations de transitions professionnelles comme les recrutements, les différentes formes de mobilité, les promotions, etc. En effet, même s'il s'agit d'un processus continu (Schein, 1968), le phénomène de socialisation est particulièrement intense lors de ces situations de transitions professionnelles. Au-delà de son champ d'application assez large en gestion des ressources humaines, la socialisation organisationnelle est également importante en raison de ses conséquences sur les individus, les collectifs de travail, voire sur l'organisation. À titre d'exemple, les tactiques de socialisation (c'est-à-dire la manière dont les organisations gèrent ce processus) sont associées à de nombreuses variables dépendantes comme les intentions de départ, le turnover, l'implication, la satisfaction au travail, le stress, l'ambiguïté de rôle, les conflits de rôle, ou encore l'innovation de rôle (e.g., Allen et Meyer, 1990; Ashforth et Saks, 1996; Black et Ashford, 1995; Cable et Parsons, 2001; Grant et Bush, 1996; Jones, 1986; King et Sethi, 1998; Riordan, Weatherly, Vanderberg et Self, 2001; Taormina, 1999; Van Maanen et Schein, 1979; Zahrlly et Tosi, 1989).

Plusieurs axes principaux constituent le paysage de la recherche en matière de socialisation organisationnelle, comme l'analyse des étapes du processus (e.g., Feldman, 1976, 1981), les tactiques de socialisation (e.g., Van Maanen et Schein, 1979 ; Jones, 1986), la recherche d'informations par les nouveaux entrants (e.g. Morrison, 1993, 1995), ou encore l'adéquation entre l'individu et son rôle organisationnel (e.g. O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991). Ces travaux renvoient à deux visions distinctes mais complémentaires du processus de socialisation : la première s'intéresse à la transformation de l'individu par l'organisation, et la seconde confère à l'individu un rôle proactif dans sa propre socialisation. Le caractère complémentaire et non contradictoire de ces deux visions est illustré dans quelques travaux consacrés aux interactions entre tactiques organisationnelles et comportements proactifs (e.g. Griffin, Colella et Goparaju, 2000).

La question du sensemaking est parfois abordée dans la littérature sur la socialisation organisationnelle, mais de façon très éparse et limitée (e.g. Louis, 1980), avec l'évocation du sensemaking comme l'un des aspects entendus de la socialisation. Cette approche nous semble limiter le champ d'application du courant du sensemaking. Nous défendons ici l'idée que le sensemaking constitue une grille de lecture centrale pour appréhender le phénomène de socialisation, et visons à démontrer qu'il offre un regard pertinent pour mieux comprendre les processus de socialisation organisationnelle.

Par ailleurs, dans la mesure où les chercheurs appellent à une meilleure prise en compte des émotions dans le sensemaking (e.g. Maitlis et Sonenshein, 2010), il est logique de s'intéresser à la question des émotions dans le processus de socialisation, qui reste largement explorée. Cet article apporte ainsi trois contributions principales. Premièrement, nous proposons une grille de lecture théorique, par le sensemaking, de la socialisation organisationnelle. Deuxièmement, nous explorons la façon dont les émotions (positives et négatives) influent sur le processus de sensemaking et donc de socialisation. Enfin, cette approche nous permet de revisiter la dynamique du processus de socialisation organisationnelle.

Dans une première partie, nous proposons une revue de littérature consacrée aux liens entre sensemaking et socialisation, et défendons l'idée que le sensemaking constitue un cadre théorique pertinent pour mieux comprendre les processus de socialisation organisationnelle. Dans une deuxième partie, nous mettons en évidence les liens de plus en plus étroitement établis entre les processus cognitifs du sensemaking et les émotions qui y sont mêlées. La troisième partie nous permet ainsi d'avancer des propositions sur le rôle des émotions, à travers leur degré d'activation et leur valence, dans la socialisation organisationnelle. Les implications de ces résultats sont finalement discutées.

1 Sensemaking et socialisation

Avant d'articuler les liens entre sensemaking et socialisation, nous tenons ici à apporter des précisions quant aux définitions des concepts de sensemaking et de socialisation organisationnelle. Dans la vision weickienne classique (Weick, 1979, 1995), le sensemaking est un processus de construction sociale qui se déroule lorsque des éléments d'interprétation divergent et interrompent l'activité continue des individus, donnant lieu à un développement rétrospectif rationalisant la signification de ce que font les gens (Maitlis et Sonenshein, 2010). La période de socialisation est une période où l'acteur peut rencontrer de nombreuses difficultés à comprendre les situations dans lesquelles il évolue. Dès lors dans ces situations d'ambiguïté et d'équivocité fortes, l'acteur va chercher à comprendre les situations par un processus de sensemaking.

Pour la socialisation organisationnelle, au-delà des définitions générales évoquées précédemment (e.g. Feldman, 1976 ; Schein, 1968), des définitions plus précises sont proposées autour de deux axes de réflexion. Le premier s'intéresse aux processus de socialisation et considère que, pour l'essentiel, la socialisation est un processus d'apprentissage (e.g. Schein, 1968, 1988). Pour autant, tous les apprentissages ne correspondent pas à de la socialisation organisationnelle. L'identification des domaines de socialisation constitue ainsi le second axe de réflexion, et met en évidence trois principaux domaines de socialisation qui sont le travail, le groupe de travail, et l'organisation (Haueter, Macan & Winter, 2003). Par ailleurs, plusieurs recherches montrent que l'apprentissage n'est pas le seul processus de socialisation, qui s'accompagne également d'un processus d'intériorisation (e.g. Fogarty & Dirsmith, 2001 ; Fournier & Payne, 1994 ; Jones, 1983). Dans cette optique, la socialisation organisationnelle se définit comme un double processus d'apprentissage et d'intériorisation d'un rôle organisationnel, articulé autour des trois domaines clés de la socialisation qui sont le travail, le groupe de travail, et l'organisation.

Ayant défini les deux concepts centraux de l'article, nous exposons dans cette section de quelle façon le sensemaking a été utilisé dans la littérature du champ de la socialisation organisationnelle, puis mettons en évidence qu'apprentissage et intériorisation, qui constituent

les deux processus clés de la socialisation organisationnelle (e.g. Perrot, 2009), font parties intégrantes du processus de sensemaking.

1.1 Le sensemaking dans la littérature de socialisation

Sensemaking et socialisation organisationnelle constituent deux domaines de recherche distincts, avec relativement peu de liens établis entre les deux. Ces liens sont proposés par les recherches consacrées à la socialisation organisationnelle, qui évoquent le sensemaking comme un aspect de la socialisation. L'article le plus connu en la matière est celui de Louis (1980), qui s'intéresse aux notions de contraste et de surprise perçus lors de l'entrée d'une nouvelle recrue en entreprise. Si le contraste est défini en termes de différences entre l'ancien et le nouveau contexte, la surprise résulte de la non-anticipation de ces différences. Pour Louis (1980), la surprise est un déclencheur du sensemaking car l'individu recruté est face à une situation surprenante, dont il a alors besoin de faire sens.

S'il est clair que les situations de surprise constituent des déclencheurs potentiels du sensemaking, en l'occurrence dans le cadre d'une période de socialisation organisationnelle intense, ces situations n'en sont pas pour autant les seules occasions. Settoon et Adkins (1997) montrent en effet que les individus nouvellement recrutés ont souvent recours à des « référents », tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, dans le cadre des comportements proactifs qu'ils mettent en œuvre afin notamment d'acquérir de l'information (e.g. Morrison, 1993, 1995). Dans ce cas, il ne s'agit pas uniquement de donner sens à une « surprise » (Louis, 1980), mais plus généralement de réduire l'incertitude intrinsèquement liée à ces périodes de transitions professionnelles comme les recrutements. Les individus recrutés recherchent ainsi des informations pour faire face à leur besoin de réduction de l'incertitude, et les « référents » mobilisés, internes et externes, constituent de précieuses sources d'informations qui influencent également le sensemaking lié à l'acquisition et l'interprétation de ces nouvelles informations. Les travaux de Reichers (1997) s'inscrivent également dans cette perspective, qu'elle qualifie d'interactionniste, en montrant que les interactions entre l'individu et les autres personnes de l'organisation facilitent le sensemaking en contribuant à créer une signification partagée des événements vécus.

Sortant du cadre de la recherche d'informations par les nouvelles recrues, O'Reilly et Caldwell (1981) révèlent l'existence de phénomènes de rationalisation ex-post relatifs à la décision d'accepter une offre d'emploi, ainsi que les conséquences de telles rationalisations sur le degré de satisfaction et d'implication de nouveaux collaborateurs, et sur le turnover. Ces attitudes et comportements, indicateurs de la qualité de l'intégration en entreprise des nouvelles recrues étudiées, sont donc interprétés par les auteurs comme résultant d'une rationalisation ex-post apparentée à du sensemaking. Dans cet esprit, Waung (1995) évoque également l'impact d'une rationalisation ex-ante à travers une formation des nouveaux embauchés à la restructuration cognitive. Pour Jones (1983), les processus attributionnels à l'œuvre dans le sensemaking sont non seulement liés au contexte de travail et organisationnel, mais également aux schèmes interprétatifs individuels, à l'expérience passée, et aux attributs individuels comme le sentiment d'efficacité personnelle.

Au-delà de la littérature consacrée à la socialisation organisationnelle au sens large, d'autres ponts peuvent également être établis entre sensemaking et l'un des aspects de la socialisation qu'est l'identification sociale. Tracy, Myers et Scott (2006) montrent ainsi le rôle de l'humour au travail pour répondre aux besoins de construction identitaires des salariés, tout en constituant un support de sensemaking. De même, Pratt, Rock et Kaufmann (2001) suggèrent que la socialisation des employés peut s'appréhender à travers le sensemaking, qui implique une référence à des « menus identitaires » et se traduit par des identités au travail enrichies ou changées. Plus généralement, Perrot (2005) montre ainsi l'intérêt d'une meilleure intégration théorique entre socialisation organisationnelle et identification sociale.

Le concept de sensemaking est donc présent dans la littérature consacrée à la socialisation organisationnelle, mais de façon relativement éparsée et périphérique, même si son importance est parfois soulignée (e.g. Saks et Ashforth, 1997 ; Welburn et Welburn, 2003). Presque dix années après ce premier constat, Ashforth, Sluss et Harrison (2006) considèrent que le sensemaking s'applique non seulement aux informations acquises par les nouvelles recrues, mais également aux informations transmises par les organisations dans le cadre des tactiques mises en place.

Nous proposons ainsi, dans la section suivante, d'appréhender la socialisation organisationnelle à travers le prisme du sensemaking. Nous espérons contribuer à répondre ainsi à l'un des aspects les plus problématiques de la littérature sur la socialisation organisationnelle, qui est le manque d'un cadre théorique qui puisse « intégrer les concepts et processus majeurs de la socialisation » (Saks et Ashforth, 1997, p. 238), au-delà de l'intégration conceptuelle initiée par Perrot (2001) par la notion de tension de rôles.

1.2 La socialisation vue sous l'angle du sensemaking

Nous avançons que la socialisation peut être abordée au travers du concept de sensemaking afin de mieux comprendre sa dynamique. En effet, les deux processus clés de la socialisation organisationnelle que sont l'apprentissage et l'intériorisation sont intimement liés au processus de sensemaking à l'œuvre au sein des organisations, comme nous le montrons dans les paragraphes suivants.

1.2.1 Apprentissage et sensemaking

Comme évoqué précédemment, des liens entre le sensemaking et l'apprentissage ont été évoqués dans la littérature sur la socialisation (e.g. Ashforth, Sluss & Harrison, 2006 ; Saks & Ashforth, 1997). Néanmoins, l'objectif ici n'est pas de montrer que le sensemaking peut avoir pour conséquence un apprentissage, mais de montrer que l'apprentissage est intrinsèquement lié au sensemaking. Dans un contexte de socialisation organisationnelle, l'apprentissage est défini comme le fait de mieux connaître et comprendre des éléments liés au métier, au groupe et à l'organisation (Haueter, Macan, Winter, 2003).

Or, selon Weick (1979, p.134 ; Weick, 1995), l'individu ne peut savoir ce qu'il pense qu'à partir du moment où il a agi. Par exemple, dans le cadre d'un apprentissage du métier, Weick avance qu'on ne peut pas comprendre ce que l'on fait avant d'avoir essayé de réaliser ses tâches. Le sensemaking commence donc par l'action, puis la sélection des éléments dans l'environnement, et enfin la construction d'une représentation de ce qu'il s'est passé. Dès lors, nous sommes capables, rétrospectivement, de comprendre comment nous avons réalisé les choses et de créer du sens à partir de ce que nous venons de réaliser. Ainsi, l'apprentissage des trois domaines clés de la socialisation (le travail, le groupe de travail, l'organisation) se réalise au cours du temps (e.g. Perrot, 2008), lors de réunions avec les collègues de travail, ou toute autre situation d'interactions au sein du groupe et/ou de l'organisation.

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 (responsables d'équipe, de département, de filiale, etc.) (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. 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 à propos de son

métier, du groupe et de l'organisation. L'apprentissage est ici lié au sensemaking rétrospectif selon l'épisode narratif, et non plus l'action.

L'apprentissage, autrement dit « la différence consciente ou mesurable entre les stimuli reconnus, les réponses et comportements potentiels et/ou leurs règles d'association chez certains membres de l'organisation » (Romelaer, 1998) entre deux moments distincts, vise à une meilleure compréhension et une meilleure connaissance des phénomènes. Le sensemaking permet à l'individu de (re)sélectionner des informations, les (ré)agencer et les (ré)organiser dans un processus continu d'interprétation des situations. L'étude de Vlaar et al. (2008) montre ainsi que le sensemaking induit non seulement le transfert d'interprétations préexistantes, mais aussi de co-crée de nouvelles interprétations, qui peuvent être plus avancées que les précédentes. Le sensemaking est donc en d'autres termes plus vaste, et englobe la dynamique d'apprentissage.

1.2.2 Intériorisation et sensemaking

Le second processus clé de la socialisation est l'intériorisation. Elle se traduit en trois niveaux, pour reprendre ici un parallèle avec les travaux de Deci et Ryan (2000) et la théorie de l'auto-détermination, appliqués au champ de la socialisation (Perrot, 2008). L'acceptation est le niveau le plus faible d'intériorisation. Elle correspond à une situation où l'individu accepte les éléments externes, sans forcément y adhérer. Par exemple, un individu peut tout à fait prendre en compte les éléments d'une culture organisationnelle qui lui semblent acceptables, en tant que contrainte d'action à respecter, même s'il n'a pas d'affinités particulières avec ces éléments d'une culture de l'organisation. L'identification est le second niveau d'intériorisation, où l'individu non seulement accepte par exemple les règles, normes ou valeurs d'une organisation mais y adhère et peut alors s'y identifier (e.g. Tajfel, 1978 ; Tajfel et Turner, 1979 ; 1985 ; Hogg et Abrams, 1988). L'intégration, stade ultime de l'intériorisation, correspond au stade où l'individu fait siennes les normes, règles et valeurs du métier, du groupe ou de l'organisation. Les valeurs organisationnelles peuvent ainsi progressivement faire partie du système de valeurs de l'individu (Fournier et Payne, 1994).

Au-delà des trois niveaux d'intériorisation précédemment évoqués (acceptation, identification, intégration), Deci et Ryan (2000) évoquent un niveau zéro d'intériorisation qui correspond à une situation de régulation externe, dans laquelle l'individu adapte son comportement de manière contingente et instrumentale. En d'autres termes, l'individu est contraint d'accepter un certain nombre de choses même s'il n'y adhère pas, simplement parce qu'il doit travailler.

Si l'analyse des liens entre apprentissage et sensemaking a fait l'objet de nombreux travaux antérieurs, les liens entre intériorisation et sensemaking ont été, en revanche, beaucoup moins étudiés. L'essentiel de la littérature faisant le lien entre ces deux concepts utilise les notions d'identification et d'identité organisationnelle c'est-à-dire le niveau 2 d'intériorisation. Nous nous fondons essentiellement sur cette littérature pour établir les liens entre sensemaking et intériorisation, mais explicitons aussi comment l'acceptation et l'intégration sont des processus étroitement liés au sensemaking.

Pour ce qui concerne les premiers niveaux d'intériorisation, Roulleau (2005) montre comment les managers intermédiaires interprètent une situation, l'acceptent et la présentent comme légitime. Il ne s'agit donc pas ici d'identification, mais d'un niveau inférieur d'intériorisation. Il existe en effet par des signes que l'acceptation a bien été réalisée : les managers se conforment au processus de changement auquel ils sont soumis dans le cadre de leur organisation. De la même façon, l'acceptation contrainte correspond à la notion de « upending

expériences » proposée par Schein (1968), et que l'on pourrait associer au niveau zéro d'intériorisation.

L'article de Dutton et Dukerich (1994) propose une illustration du processus au cours duquel les acteurs du port de New York intériorisent (par l'identification) des éléments organisationnels : l'identité organisationnelle est transmise par la direction du port et sert comme référentiel au jugement des membres de l'organisation face à des situations ambiguës et équivoques. En effet, à la suite de l'occupation massive et continue des locaux du port par des sans-abris, les membres de l'organisation s'interrogent sur la signification et les actions à prendre face à cette situation. L'interaction entre les membres de l'organisation permet de construire une intercompréhension, une représentation relativement partagée de la situation. Ainsi, l'identité organisationnelle est non seulement apprise, mais aussi intériorisée : les membres de l'organisation adhèrent au référentiel de ce qui est considéré comme légitime ou illégitime au regard de l'identité de l'organisation. Non seulement ils acceptent le référentiel de l'identité organisationnelle proposé, s'y identifient, mais ils y adhèrent au point qu'ils font leur ce référentiel organisationnel. L'interprétation des situations suivantes (entre 1982 et 1989) est ainsi graduellement imprégnée des éléments organisationnels que les membres de l'organisation intériorisent au travers de leur confrontation continue aux situations de gestion et aux séquences de sensemaking à l'œuvre. C'est donc une intériorisation des éléments liés à l'organisation qui est ici mise en évidence au travers de l'identification, et qui s'intègre dans un processus plus large de sensemaking.

D'autres recherches suggèrent également les liens entre le sensemaking et le troisième niveau d'intériorisation. Le sensemaking réalisé par les membres féminins d'une grande entreprise leur permet de construire une intercompréhension de leur situation de femmes dans l'organisation. Au-delà de l'apprentissage, l'interaction génère une acceptation, une identification, voire une adhésion aux valeurs et normes du groupe au cours des phases de sensemaking (Bird, 2007). En termes de métier, les narrations acteur/membres de l'organisation, à propos de situations où la dissonance cognitive ou émotionnelle est grande, permettent à l'acteur d'intérioriser son rôle dans l'organisation (Ibarra et Barbulescu, 2010). Plus généralement, les processus de sensemaking et d'identification sont étroitement liés. Pratt (2000) propose une recherche originale sur les distributeurs du groupe Amway, dans laquelle l'auteur 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, Rock et Kaufmann (2001) soulignent les interdépendances entre identification et construction de sens. 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 est source de création identitaire.

Les recherches sur le concept de soi permettent d'éclairer ces liens, non seulement entre sensemaking et identification (niveau 2), mais également au niveau plus profond d'intériorisation qu'est l'intégration (3^{ème} niveau), à travers la distinction entre les évolutions marginales et les évolutions de construits (Kelly, 1955). Fournier et Payne (1994) montrent ainsi la façon dont la construction de soi évolue en période de socialisation. Comme le souligne Perrot (2005, p. 306), les évolutions marginales « consistent à changer le positionnement du concept de soi sur les construits déjà utilisés », et les évolutions de construits « se réfèrent aux changements des construits centraux selon lesquels le concept de soi est positionné ». Ces évolutions du concept de soi influencent à leur tour le sensemaking.

Pour l'intériorisation encore plus que pour l'apprentissage¹, l'aspect collectif du sensemaking via l'interaction entre les individus semble primordial. L'individu intériorise des règles,

¹ L'apprentissage des règles, normes et valeurs du métier peut se réaliser en partie seul, par la pratique des tâches liées au métier. Cependant, pour l'ensemble des éléments liés au groupe et

normes, valeurs, etc. selon ses différentes interactions avec les autres individus du métier, du groupe ou de l'organisation. Seul, il ne pourrait pas se positionner et donc accepter, s'identifier ou intégrer les normes, règles et valeurs du métier, du groupe ou de l'organisation. L'intégration, qui est le passage d'élément externe vers le système de valeurs de l'individu, ne serait ainsi pas pensable sans une composante interactive.

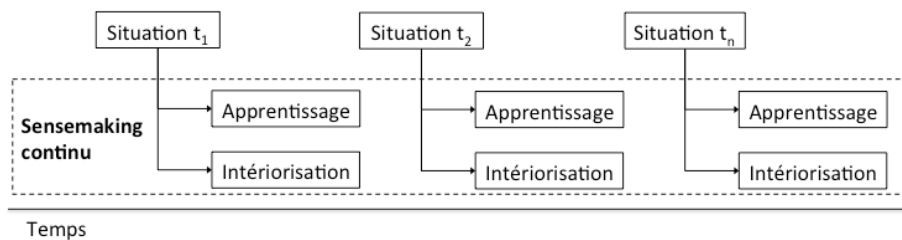
Nous voyons que dans l'ensemble de ces recherches, le sensemaking permet d'éclairer la dynamique à l'œuvre lors de l'intériorisation des éléments externes vers l'intérieur des individus, qu'il fasse siennes les règles, normes, valeurs, etc. ou qu'il les accepte uniquement.

1.2.3 Socialisation organisationnelle et sensemaking

La socialisation organisationnelle repose sur deux processus clés qui sont l'apprentissage et l'intériorisation (e.g. Perrot, 2008, 2009 ; Perrot & Campoy, 2009). Nous avons montré que ces deux processus peuvent être analysés au travers du prisme du sensemaking, qui se révèle être un phénomène englobant l'apprentissage et évoluant en intime relation avec l'intériorisation.

La Figure 1 synthétise notre premier argument : au cours du temps, au travers du sensemaking, l'acteur va pouvoir apprendre et intérioriser des éléments liés à son métier, au groupe et à l'organisation. Cela lui permettra de donner du sens aux situations suivantes en ayant utilisé ce qu'il aura appris en intégrant lors des premières situations où il aura exercé du sensemaking, et ainsi de suite tout au long de son activité au sein de l'organisation.

Figure 1 : Dynamique du sensemaking au cours de la socialisation



2 Sensemaking et émotions

Nous avons mis en évidence dans la première partie de ce travail que le sensemaking intègre les dynamiques d'apprentissage et d'identification, processus clés de la socialisation. Le courant du sensemaking, et sa déclinaison pour l'étude des dynamiques organisationnelles, ont été importants dans la mise en évidence du rôle des émotions dans la vie organisationnelle (Gioia, 2006), même si la structuration des champs académiques en gestion n'a pour l'instant pas permis d'apprécier pleinement l'interrelation entre les émotions et le sensemaking (Myers, 2007). Si les chercheurs dans le domaine de la cognition humaine acceptent maintenant largement le fait que la cognition dépend en parties des émotions (Damasio, 2000, 2003 ; Blanc, 2006), différentes perspectives s'établissent sur le lien entre cognition et émotion. D'une approche classique, dans laquelle le sensemaking est un processus cognitif ayant des liens avec les émotions, la recherche se tourne aujourd'hui vers des approches

à l'organisation, l'interaction individu/groupe ou individu/artefact organisationnel est nécessaire à l'apprentissage.

intégrant les émotions comme partie intégrante du jugement d'une situation. Nous explicitons ci-après ces deux approches du lien entre émotions et sensemaking.

2.1 Enrichir le sensemaking par les émotions : la perspective classique

La vision traditionnelle du sensemaking (Weick, 1979), interactionniste et constructionniste, pose que le monde est socialement construit au terme d'un processus de perception sélective, de réarrangement cognitif et de négociation interpersonnelle. Dans cette vision, « *Le processus de sensemaking consiste [...] à extraire des éléments [du flux expérientiel] et à les relier au sein d'une représentation qui en redonnant de l'ordre donne du sens* » (Vidaillet, 2003, p.43). Dès lors, on voit que l'accent est largement mis sur l'aspect cognitif de la compréhension de situations, en particulier par l'étude des représentations mentales des individus à propos de leur expérience. Cela justifie par exemple l'utilisation d'outils de représentation telles que les cartes cognitives pour aborder le sens donné à une situation par des individus (Weber et Manning, 2001).

Dans une vision traditionnaliste du sensemaking, le rôle des émotions a été envisagé dans l'interaction que les émotions entretiennent avec le processus de sensemaking (e.g. Bartunek *et al.*, 2006 ; Lilius *et al.*, 2008 ; Baker *et al.*, 2009). Dans ce cadre, les émotions ont le plus souvent été abordées comme permettant le déclenchement d'un processus de sensemaking. Le modèle du sensemaking dans l'entrée organisationnelle de Louis (1980) s'inscrit dans ce mouvement, avec la surprise comme déclencheur d'une interprétation cognitive des situations. En effet dans la perspective weickienne, le sensemaking est déclenché par une impossibilité d'interpréter de façon routinière une situation. La dissonance émotionnelle peut être au cœur de ce déclenchement.

Toutefois, les émotions ne sont plus considérées aujourd'hui uniquement comme élément déclencheur du sensemaking. En effet, le sensemaking et les émotions peuvent être considérés comme des moments duaux dans la construction du sens » (Myers, 2007, p.631). Ils entretiennent donc une relation de réciprocité dans la construction de sens. Le sensemaking et les émotions ne peuvent pas se concevoir sans leurs interrelations d'influence tout au long du processus de construction de sens. Les émotions ne sont ainsi pas uniquement un déclencheur du sensemaking mais le sens se construit via des séquences émotions – sensemaking – émotions.

2.2 Les émotions dans le processus de construction de sens²: vers une perspective intégrée

Le concept de sensemaking a non seulement été mobilisé, mais également enrichi au cours de ses différentes utilisations. L'article réflexif de Weick, Sutcliffe et Obstfeld (2005) sur la façon dont le concept de sensemaking est aujourd'hui utilisé, avance entre autres que le sensemaking devrait être davantage « infusé » d'émotions. Dès lors, nous ne sommes plus dans un dialogue sensemaking / émotions, mais dans une conception du sensemaking où les émotions font partie du processus de construction de sens (Rafaeli et Vilnai-Yavetz, 2004). Cette approche se révèle plus exacte que la première dans la mesure où les émotions sont à la fois une réponse physiologique aux situations, mais aussi une construction mentale provenant d'éléments internes ou externes (Cottraux, 2007). Il est donc normal d'intégrer à part entière les émotions dans le cadre de la construction du sens et de ne pas les dissocier outre mesure des autres activités neurologiques à l'œuvre lors de l'interprétation de situations. Nous

utilisons ici le concept de « construction de sens » pour souligner la différence entre notre approche (intégration des émotions dans le processus de construction de sens) de l'approche classique weickienne qui n'intègre pas les émotions dans le processus de sensemaking. La compréhension d'une situation, n'est dès lors plus uniquement fondée sur les aspects cognitifs, mais aussi sur les émotions ressenties. La construction de sens aboutit ainsi à une forme de jugement, fondé à la fois sur des émotions et de la cognition. Dans cette optique, l'opérationnalisation du concept de sens proposée par Garreau (2009) met en évidence que le sens est construit via l'interaction entre émotions, cognition et les finalités poursuivies par l'individu.

Cette approche de la construction de sens met les émotions sur le même plan que les éléments cognitifs et les finalités de l'acteur. Ceci va dans le sens de Fiol (2005) qui propose de dépasser le clivage chaud (émotions) / froid (cognition) afin d'aboutir à une vision intégrative de ces deux éléments : « les interprétations sont le résultat à la fois de la cognition et des affects, qui opèrent souvent simultanément ». L'approche de Garreau est en outre consistante avec l'approche de la pertinence du but (Lazarus, 1991) selon laquelle le but ou la finalité doivent être significatifs pour que l'acteur ressente une émotion pour l'évaluation d'un événement. La mise en exergue des finalités est ainsi également importante car les nouvelles approches sur le sensemaking soulignent que celui-ci doit être abordé dans une perspective où le processus d'interprétation est plus orienté vers le futur (Weick *et al.*, 2005). Ainsi, les finalités, les éléments cognitifs et les émotions sont analysés conjointement et sur un même plan dans leur participation à l'interprétation d'un événement ou d'une situation externe par un individu.

Face à une situation, l'individu développe un processus de construction de sens visant à appréhender cette situation, fondé sur l'interaction entre les éléments cognitifs, les finalités et les émotions. Le sens donné à la situation est une combinaison de ce triptyque. L'acteur appose alors un test de plausibilité au sens donné (Weick, 1995). Si le sens donné à la situation satisfait aux exigences de plausibilité, le sens est réifié, sinon, le sens est modifié. L'acteur aura alors donné du sens à la situation. Ainsi, la construction de sens peut être définie comme « l'activité d'un individu qui 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, p.180).

3 Le rôle des émotions dans la socialisation

L'approche du concept de sens que nous venons d'exposer met en lumière l'interaction entre les émotions, les éléments cognitifs, et les finalités dans la construction du sens donné à une situation. Ayant montré que le sensemaking permet d'éclairer l'apprentissage et l'intériorisation, processus à la base de la socialisation, nous nous interrogeons sur le rôle des émotions dans ces deux processus.

Les propositions ci-dessous vont donc dans le sens d'une prise en compte des émotions pour mieux comprendre la socialisation. Si le thème des émotions donne lieu à une littérature en développement (e.g. Fisher et Ashkanasy, 2000), sa prise en compte reste encore partielle dans le champ de la socialisation, et se concentre sur la façon dont la socialisation permet de mieux faire face aux situations d'émotions intenses. En d'autres termes, la littérature s'intéresse à la façon dont les individus peuvent être socialisés pour tenir leur rôle en situation paroxystique de l'expression émotionnelle (e.g. Rafaeli et Sutton, 1987). C'est par exemple le cas de travaux sur des populations dont le travail est largement soumis à l'occurrence d'émotions comme les personnes chargées du recouvrement de créances (e.g., Sutton, 1991). D'autres travaux s'intéressent aux émotions en tant qu'antécédents ou conséquences de la

socialisation (e.g. Morris et Feldman, 1996 ; Reio et Callahan, 2004). Nous plaçons ici les émotions au cœur du processus de sensemaking et donc de socialisation. Plus précisément, il s'agit d'analyser comment les émotions au travail, partie intégrante du sensemaking, influent sur les processus d'apprentissage et d'intériorisation.

Afin de caractériser les émotions, nous nous appuyons sur les deux dimensions les plus couramment utilisées pour caractériser et typifier les émotions depuis le travail de Russel (1980) : la valence et le degré d'activation³. La valence d'une émotion permet de distinguer son caractère agréable de son caractère désagréable (respectivement valence positive et négative). Le degré d'activation d'une émotion mesure le degré perçu de l'expérience émotionnelle. Nos propositions différencient les processus d'apprentissage et d'intériorisation dans une lecture par le sensemaking. Nous défendons l'idée qu'en ce qui concerne l'apprentissage, c'est le degré d'activation des émotions qui est prépondérant. En revanche, en ce qui concerne le processus d'intériorisation, c'est la valence des émotions qui semblent être déterminante.

3.1 Emotions et apprentissage

L'apprentissage consiste à mieux connaître et comprendre des situations entre deux moments distincts dans le temps. Le ressenti d'émotions négatives agit chez l'individu comme un indicateur que quelque chose la dérange. Lors de l'entrée dans une nouvelle organisation, un acteur peut ressentir de la surprise, comme l'avance Louis (1980). Il peut aussi ressentir de la contrariété, de la crainte, de la soumission, la tristesse, ou d'autres émotions à valence négatives. En effet, dans certaines situations où le niveau d'activation de l'émotion négative ressentie est très fort, les acteurs peuvent bloquer tout processus de récupération d'information et d'interprétation. Weick (1993, 1995) illustre ainsi la chute des capacités de raisonnement de personnes entraînée à combattre le feu peuvent s'effondrer lorsque le niveau d'activation d'une émotion telle que la peur est trop élevé. Dès lors tout apprentissage effectif est bloqué jusqu'à ce que l'acteur retrouve une situation où le degré d'activation des émotions négatives revient à un niveau moindre. C'est cette technique qui est utilisée en théorie cognitive (Cottraux, 2004, 2007), où la thérapie consiste dans un premier temps à réduire le degré d'activation de certaines émotions face à des situations particulière, afin de pouvoir commencer un travail de connaissance et de compréhension des problèmes auxquels doit faire face l'individu. Ainsi, les évènements rares, par exemple des désastres, sont l'occasion d'apprendre (Christianson *et al.*, 2009). Néanmoins, l'apprentissage ne peut se réaliser qu'après un laps de temps où les émotions sont à un niveau d'activation redevenu correct.

De même, on peut s'interroger sur les capacités des acteurs à entrer dans un processus d'apprentissage lorsqu'ils sont soumis à des émotions à valence positive qui présentent un degré d'activation trop élevé. L'extase ou l'adoration par exemple ne participent pas à un processus où l'individu peut apprendre en modifiant les informations qu'il sélectionne dans son univers, les réagençant et les réorganisant afin de parvenir à une meilleure compréhension et une meilleure connaissance des situations. Ces émotions semblent à l'inverse bloquer les capacité d'apprentissage des individus qui se satisfont de la compréhension qui leur procure un immense bien être.

Ainsi, dans le cadre de la socialisation, si les individus sont soumis à des situations qui vont générer un degré d'activation des émotions trop fort, ils ne pourront pas apprendre les normes, règles et autres valeurs de l'organisation ou du groupe. Une humiliation lors de l'arrivée dans

³ Pour une discussion sur les dimensions des émotions, se reporter à Fontaine, Scherer, Roesch, & Ellsworth (2007) ou Laukka, Juslin, & Bresin (2005)

un groupe générant la rage de l'individu envers ses collègues l'empêchera de construire un processus d'apprentissage, tout comme l'adoration d'un individu envers son manager lors de leur première rencontre empêchera l'individu de comprendre certains mécanismes de pouvoir, de coordination, etc.

Proposition 1 : les émotions à degré d'activation élevé freinent le processus d'apprentissage dans le cadre de la socialisation

Si les émotions à degré d'activation élevé, qu'elles soient positives ou négatives, freinent le processus d'apprentissage, les émotions à degré d'activation moindre le favorisent.

Les émotions négatives à degré d'activation faible participent à un exercice de sensemaking où l'individu va pouvoir détecter que certaines choses lui posent un problème. Il peut s'agir d'un problème de compréhension (je suis mal à l'aise parce que je ne comprends pas) ou d'un problème de situation (je ne me sens pas bien dans cette nouvelle organisation). Ces émotions participent à la construction de sens pour interpréter les situations dont l'acteur fait l'expérience. Il est probable qu'en éprouvant des émotions négatives, l'acteur favorise un apprentissage des normes, des finalités, des connaissances, liés au métier, au groupe et à l'organisation.

L'acteur qui est soumis à la frustration par exemple de ne pas pouvoir exercer son métier de façon convenable, va chercher à connaître selon quelles modalités il peut améliorer la réalisation de ses tâches. Si cet acteur ne ressentait pas d'émotion particulière (en particulier si son but n'est pas de parvenir à la bonne réalisation de la tâche (cf. Lazarus, 1991)) il ne chercherait pas nécessairement à développer une meilleure connaissance de sa façon de faire son travail.

Aussi, les travaux en pédagogie tendent à montrer que les émotions négatives favorisent l'apprentissage. Ghali et Frasson (2010) montrent ainsi que la peur est une émotions qui engendre les meilleures performances dans l'apprentissage des langues. Dans le cadre de l'organisation, on peut avancer que la peur, quelle qu'elle soit (peur d'être mal intégré, peur de mal faire son travail, peur de ne pas être valorisé par son supérieur, etc.) va générer une tentative de mieux comprendre le travail, le groupe, l'organisation.

L'envie et la jalousie permettent aussi de générer un apprentissage. En effet, en étant envieux de la situation d'autrui au sein d'une organisation, l'acteur interprète la situation selon des cadres cognitifs particuliers (Patient *et al.*, 2003). Le souhait de parvenir à imiter la situation d'autrui lui permet de se lancer dans un processus de compréhension du pourquoi autrui a pu parvenir à telle ou telle situation. Dès lors, l'acteur envieux développe un processus de construction de sens qui lui permet de comprendre les mécanismes et ressorts de la situation d'autrui, de l'organisation, du groupe ou du métier.

Comme l'émotion négative, l'émotion positive favorise l'apprentissage. L'étude menée par Lilius *et al.* (2008) dans un hôpital américain montre que le fait d'éprouver de la compassion pour ses collègues permet de générer des phases de sensemaking et de mieux comprendre ses collègues. L'empathie à l'œuvre lors du ressenti d'émotions positives permet de modifier le processus de construction de sens et de modifier l'interprétation d'une situation en se mettant à la place de ses collègues. De même, lors du ressenti de phases de changement, la construction de sens collective à l'œuvre a permis à des infirmières de générer des émotions positives face à cette situation de changement (Bartunek *et al.*, 2006). Dès lors, leur appréhension de la situation a été modifiée vers une meilleure connaissance des processus mis et à mettre en œuvre.

Notons toutefois que l'acteur doit ressentir une émotion pour favoriser le processus d'apprentissage. En d'autres termes, émotions faibles ne signifie pas absence d'émotion. Dans le cadre d'une situation, si l'individu se désintéresse totalement de ce qui se passe, il

enclenchera plus difficilement un processus d'apprentissage. Il ne questionnera pas le sens qu'il donne à la situation et ne générera pas une nouvelle combinaison de finalités – éléments cognitifs – émotions qui lui aura permis de mieux comprendre et connaître des éléments liés au métier, au groupe et à l'organisation.

Ainsi, un individu qui ressent des émotions faibles va développer un processus de sensemaking, en cherchant de l'information, en la sélectionnant, en l'organisant en accord avec ses émotions et ses finalités, au travers duquel il pourra mieux comprendre et connaître par exemple les normes, règles et valeurs de l'organisation.

Proposition 2 : les émotions à degré d'activation faible facilitent le processus d'apprentissage dans le cadre de la socialisation.

3.2 Emotions et intériorisation

Dans leur étude sur le retournement des valeurs dans l'organisation, Cha et Edmondson (2006) montrent que le sensemaking à l'œuvre, lorsque les acteurs sont déçus des actions des leaders par rapport aux valeurs qui sont portées par l'organisation, génère certes une meilleure connaissance de ce qui se déroule réellement dans l'entreprise, mais conduit au rejet des valeurs véhiculées par l'entreprise : ils ne s'y identifient et n'y adhèrent plus. Un sentiment de violation génère une interprétation qui tend vers l'hypocrisie de la situation et développe un sentiment de désenchantement chez les acteurs.

L'étude de Hobman *et al.* (2003) met en évidence que les individus qui éprouvent une émotion négative liée à la différence ressentie avec les membres du groupe sont plus enclins à générer des conflits liés aux tâches à réaliser et aux relations interpersonnelles. Selon nous, cela peut s'expliquer par le fait que ces individus n'intériorisent pas suffisamment les éléments du métier, du groupe ou de l'organisation : ils n'acceptent pas les tâches, les normes du groupe, les règles interpersonnelles car ils ressentent une émotion négative liée au fait de se sentir différent.

Plus généralement, les recherches sur l'infusion des affects dans les interprétations et les associations d'idées (Forgas, 1995 ; Forgas et Williams, 2002) avancent que l'état affectif (émotions et humeurs) est congruent avec ses interprétations. Dès lors, un état affectif composé d'émotions négatives s'accompagne probablement plus souvent d'un rejet des éléments liés à l'émotion (ici, le métier, le groupe ou l'organisation).

Dans le cadre de la socialisation, l'ensemble des recherches ici utilisées pour développer notre réflexion tend à mettre en avant que les émotions négatives, qu'un individu peut ressentir lors de son entrée dans l'organisation, vont à l'encontre du processus d'intériorisation. La gêne, la désapprobation, la crainte, qui sont des émotions d'autant plus présentes lorsque l'acteur n'est pas familier avec la situation dans laquelle il se trouve, détruisent entravent donc la socialisation.

Proposition 3 : les émotions négatives freinent l'intériorisation dans le cadre de la socialisation.

Dans de nombreuses situations lorsque l'acteur entre dans l'organisation, il peut ressentir des émotions positives, par exemple, la joie, l'attraction, la sérénité, etc. Le ressenti de telles émotions dans le processus de construction de sens devrait favoriser l'intériorisation des normes, règles, connaissances liées au métier, au groupe et à l'organisation. En effet, le fait de ressentir une émotion positive facilite le fait de « faire sien » un ensemble d'éléments externes et de se les approprier.

Les études menées sur l'intelligence émotionnelle des leaders (George, 2000) montrent que les leaders peuvent essayer d'influencer la perception et les interprétations des suiveurs (sensegiving) au travers des émotions qu'ils vont tenter de faire ressentir aux suiveurs. Ainsi, afin de faire adhérer l'acteur aux normes et buts du métier, du groupe et de l'organisation, le leader devrait faire ressentir l'excitation, l'enthousiasme, la confiance et l'optimisme.

L'étude générique de Staw *et al.* (1994) sur les bienfaits des émotions positives au travail explicite les mécanismes à l'œuvre lorsque les acteurs ressentent des émotions positives. En particulier, les auteurs montrent qu'un individu qui ressent des émotions positives va avoir plus de support social de la part du groupe et du supérieur hiérarchique. On peut alors avancer que ces acteurs sont mieux socialisés car ils ont bien compris et intériorisé les normes, règles et autre culture du groupe auquel ils appartiennent.

En outre, la réflexion conceptuelle de Lawler et Thye (1999) sur l'intégration des émotions dans la théorie de l'échange social semble montrer toute l'importance des émotions dans le processus de socialisation. En effet, les auteurs soulignent que l'importation des émotions dans cette théorie prend son sens lorsqu'on raisonne sur un périmètre social donné, dont le groupe et l'organisation. Dès lors, le lien d'attachement entre l'unité sociale et l'acteur devrait être plus fort si l'acteur ressent des émotions positives que dans le cas d'émotions négatives. On peut ainsi penser que l'acteur développe un lien plus fort en acceptant, en s'identifiant, voire en adhérant aux principes du métier, du groupe ou de l'organisation.

Proposition 4 : les émotions positives facilitent l'intériorisation dans le cadre de la socialisation.

4 DISCUSSION ET CONCLUSION

Nous avons montré que la socialisation peut être abordée dans une perspective du sensemaking. La prise en compte des émotions au sein du processus de construction de sens nous a permis d'explorer plus précisément le rôle que peuvent jouer les émotions dans le processus de socialisation. Nous avons ainsi pu avancer des propositions quant au degré d'activation des émotions dans le processus d'apprentissage, et à la valence des émotions dans le processus d'intériorisation. Notre contribution se présente en trois points, qui suivent les caractéristiques d'une contribution théorique selon Corley et Gioia (2011) : l'originalité se situe dans notre façon d'aborder la socialisation au travers du prisme du sensemaking ; l'utilité se caractérise par la nécessité de prendre en compte les émotions dans le processus de socialisation, et la préséance est abordée comme une nouvelle manière de comprendre la dynamique de socialisation, mettant à mal les modèles par étapes sur lesquels académiques et praticiens se fondaient largement jusqu'à présent.

Au-delà des caractéristiques souhaitables précédemment évoquées d'une recherche théorique, nous espérons dans cet article contribuer à la littérature sur la socialisation organisationnelle des trois manières suivantes.

Premièrement, malgré la richesse et la relative abondance aujourd'hui des recherches sur la socialisation organisationnelle, ces dernières s'articulent autour d'axes de recherche très spécifiques qui manquent d'unité conceptuelle et théorique (e.g. Saks et Ashforth, 1997 ; Perrot, 2001). Plutôt que de considérer le sensemaking comme l'un des aspects du phénomène de socialisation organisationnelle (e.g. Louis, 1980), nous défendons l'idée que le sensemaking constitue un prisme original et riche pour mieux comprendre les processus de socialisation organisationnelle et ses deux processus clés. Nous avons en effet montré que le sensemaking englobe le premier processus clé de la socialisation qu'est l'apprentissage, et s'avère étroitement lié, dans une relation d'interdépendance, avec le second processus de

socialisation qu'est l'intériorisation. Le sensemaking constitue donc un cadre théorique unificateur et englobant, permettant d'appréhender la socialisation à travers ses deux processus clés qui portent sur les domaines de socialisation généralement établis que sont l'organisation, le groupe de travail, et le travail (e.g. Haueter et al., 2003).

Deuxièmement, nous proposons une prise en compte plus large des émotions, en tant que partie intégrante du concept de sens. Alors que les recherches en socialisation se focalisent sur la manière dont les émotions peuvent être gérées lorsque les individus doivent « tenir » leur rôle dans des situations difficiles, nous montrons que dans la mesure où elles sont directement liées au sensemaking, elles interviennent également tout au long de la socialisation. Plus précisément, nous défendons l'idée que chacun des deux processus de socialisation est liée d'une manière spécifique aux émotions, l'apprentissage par le degré d'activation des émotions, et l'intériorisation par leur valence. Les émotions ne sont donc pas uniquement un output de la socialisation, mais agissent au cœur du processus.

Troisièmement, la modélisation proposée du processus de socialisation par le prisme du sensemaking conduit naturellement à une conception de la socialisation comme un processus continu dans le temps, et dont l'évolution est guidée par la rencontre de situations organisationnelles, pour la plupart imprévues et imprévisibles. Cette conception de la socialisation va totalement à l'encontre des premiers modèles par étape (e.g. Feldman, 1976, 1981), qui visaient à établir des étapes types de progression autour de trois ou quatre périodes auxquelles étaient associées un ensemble d'événements. Ce courant de recherche, bien que très connu, s'est heurté à l'absence de validation empirique des modèles proposés et l'idée d'une modélisation du processus de socialisation par un certain nombre d'étapes types a ainsi été progressivement abandonnée. Notre modélisation de la socialisation apporte une explication à l'absence de validation empirique de ces modèles par étape, puisqu'elle suggère que l'évolution du processus est très largement guidée par l'occurrence de situations imprévisibles liées au sensemaking, et donc à l'apprentissage et l'intériorisation. Le sensemaking n'est pas, en effet, un processus linéaire cumulatif, mais peut aussi donner lieu à des effondrements du sens dans les organisations (Weick, 1990, 1993). Il pourrait donc de même y avoir des phénomènes d'effondrement de la socialisation, dans lesquels les individus ne comprennent plus ce qu'il se passe dans leur organisation / travail / groupe de travail, et /ou rejettent ce qu'ils avaient précédemment intériorisés. Comme le sensemaking, la socialisation n'est pas un long fleuve tranquille évoluant le long d'étapes de progression clairement identifiées et aux contenus stables.

Notre étude permet de poser des pistes de recherche pour l'avenir. Nous en mentionnons ici deux qui nous semblent pouvoir engendrer des réflexions et des connaissances nécessaires à l'avancée des connaissances sur la socialisation organisationnelle. Tout d'abord, nous avons montré que le sensemaking est pertinent pour appréhender les deux processus de socialisation dans chacun des trois domaines de la socialisation. Néanmoins, même si le processus de sensemaking est un tout unifié pour chacun des trois domaines, nos réflexions n'ont pas permis de faire émerger les liens entre les domaines. En effet, nous ne pouvons pas ici avancer en quoi l'apprentissage et l'intériorisation des éléments liés par exemple à l'organisation dépendent en partie des émotions ressenties envers le métier et le groupe ? Les émotions ressenties envers le métier sont elles associées à des éléments cognitifs ou des finalités liées à l'organisation. Le dégoût envers une organisation peut-il engendrer un rejet des éléments lié au métier ? Ainsi, l'interaction entre les trois domaines de la socialisation dans une perspective unificatrice peut se nourrir des notre approche par le sensemaking.

La seconde piste que nous proposons est de voir comment la socialisation organisationnelle se nourrit de la diffusion des émotions dans les organisations. Ainsi, le sensemaking, dans sa dimensions interactive d'échange entre les individu, pourrait permettre non seulement l'apprentissage et l'intériorisation mais aussi la diffusion des émotions dans l'organisation.

Références

- Allen, N.J. ; 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.
- Ashforth, S.J. ; 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., Sluss, D.M., Harrison, S.H. (2007). Socialization in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, p. 1-70.
- Baker, J., Jones, D.R., Burkman, J. (2009). Using Visual Representations of Data to Enhance Sensemaking in Data Exploration Tasks, *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 10, n° 7, p. 533-559.
- Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph, J.W., Depalma, J.A. (2006). On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 42, n° 2, p. 182-206.
- Bird, S. (2007). Sensemaking and Identity, *Journal of Business Communication*, vol. 44, n° 4, p. 311-339.
- Black, J.S., & 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.
- Blanc, N. (éditeur) (2006). *Emotion et cognition. Quand l'émotion parle à la cognition*, Paris: In Press Editions.
- Bray, D.W. ; Campbell, R.J. ; Grant, D.L. (1974). *Formative Years in Business: a Long-Term AT&T Study of Managerial Lives*. Huntington, NY: Krieger Publishing Cy.
- Cable, D.M., & Parsons, C.K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, vol. 54, p. 1-22.
- Cha, S.E., Edmondson, A.C. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in values-driven organization, *The Leadership Quarterly*, vol. 17, n° 1, p. 57-78.
- Christianson, M.K., Farkas, M.T., Sutcliffe, K.M., Weick, K.E. (2009). Learning Through Rare Events: Significant Interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum, *Organization Science*, vol. 20, n° 5, p. 846-860.
- Corley, K.G., Gioia, D.A. (2011). Building Theory About Theory Building: What constitutes a Theoretical Contribution, *The Academy of Management Review*, vol. 36, n° 1, p. 12-32.
- Corvellec, H., Risberg, A. (2007). Sensegiving as mise-en-sens—The case of wind power development, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 23, n° 3, p. 306–326.
- Cottraux, J. (2004). *Les thérapies comportementales et cognitives*, Paris: Masson.
- Cottraux, J. (2007). *Thérapies cognitives et émotions: la troisième vague*, Paris: Masson.
- Damasio, A.R. (1999). *Le sentiment même de soi. Corps, émotions, conscience*, Paris: Odile Jacob.
- Damasio, A.R. (2000). *L'erreur de Descartes*, Paris: Odile Jacob.
- Damasio, A.R. (2003). *Spinoza avait raison. Joie et tristesse, le cerveau des émotions*, Paris: Odile Jacob.
- Deci, E.L. ; Ryan, R.M. (2000). « The what and why of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior ». *Psychological Inquiry*, vol. 11, n° 4, p. 227-268.

- Durkheim, E. (1922). *Éducation et sociologie*. Réédition Presses Universitaires de France, Paris, 1992.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n° 2, p. 239-263.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., Lawrence, K.A., Miner-Rubino, K. (2002). Red Light, Green Light: Making Sense of the Organizational Context for Issue Selling, *Organization Science*, vol. 13, n° 4, p. 355-369.
- Edelman, G.M. (1992). *Biologie de la conscience*, Paris: Odile Jacob.
- Feldman, D.C. (1976). A contingency theory of socialization, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, p. 433-451.
- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members, *Academy of Management Review*, vol. 6, n°2, p. 309-318.
- Fiol, M.C. (2005). Intraorganizational cognition and interpretation, in BAUM, J. A. C. (éd.), *The Blackwell companion to organizations*, Malden, MA: Blackwell Publishing, p. 119-137.
- Fisher, C.D., Ashkanasy, N.M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n° 2, p. 123-129.
- Fogarty, T.J. ; Dirsmith, M.W. (2001). Organization socialization as instrument and symbol: An extended institutional theory perspective, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, n° 3, p. 247-266.
- Fontaine, J.R.J., Scherer, K.R., Roesch, E.B., Ellsworth, P.C. (2007). The World of Emotions Is Not Two-Dimensional, *Psychological Science (Wiley-Blackwell)*, vol. 18, n° 12, p. 1050-1057.
- Forgas, J.P. (1995). Mood and Judgement: The Affect Infusion Model (AIM), *Psychological Bulletin*, vol. 117, p. 39-66.
- Forgas, J.P., Williams, K.D. (2002). *The Social Self: Cognitive, Interpersonal, and Intergroup Perspectives*, New York: Psychology Press.
- Fournier, V. ; Payne, R. (1994). Change in self-construction during the transition from university to employment: A personal construct psychology approach, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 67, p. 297-314.
- 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, http://www.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/masters/crepa/pdf/theses/These_Lionel_Garrau.pdf.
- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence, *Human Relations*, vol. 53, n° 8, p. 1027-1055.
- Ghali, R., Frasson, C. (2010). Emotional Strategies for Vocabulary Learning, *communication à Advanced Learning Technologies (ICALT), 2010 IEEE 10th International Conference*, Sousse, Tunisia, 5-7 July.
- Gioia, D.A., Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 6, p. 433-448.
- Gioia, D.A. (2006). On Weick: An Appreciation, *Organization Studies*, vol. 27, n° 11, p. 1709-1721.
- Grant, E.S., Bush, A.J. (1996). Salesforce socialization tactics: Building organizational value congruence. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 16, n° 3, p. 17-32.
- Haueter, J.A. ; Macan, T.H. ; Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, n°1, p. 20-39.

- Griffin, A.E.C., Colella, A., Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics : An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, vol. 10, n° 4, p. 453-474.
- Hobman, E.V., Bordia, P., Gallois, C. (2003). Consequences of feeling dissimilar from others in a work team, *Journal of Business and Psychology*, vol. 17, n° 3, p. 301-325.
- Hogg, M. A., Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London ; New York : Routledge.
- Ibarra, H., Barbulescu, R. (2010). Identity as Narrative: Prevalence, Effectiveness, and Consequences of Narrative Identity Work in Macro Work Role Transitions, *Academy of Management Review*, vol. 35, n° 1, p. 135-154.
- 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.
- Journé, B., 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*, vol. 11, n° 1, p. 27-55.
- Kelly, G. (1955). *The psychology of personal constructs*, New York: Norton.
- King, R.C. ; 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.
- Laukka, P., Juslin, P.N., Bresin, R. (2005). A dimensional approach to vocal expression of emotion, *Cognition & Emotion*, vol. 19, n° 5, p. 633-653.
- Lawler, E.J., Thye, S.R. (1999). Bringing Emotions into Social Exchange Theory, *Annual Review of Sociology*, vol. 25, p. 217-244.
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion ans adaptation*, New York: Oxford University Press.
- Lilius, J.M., Worline, M.C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J.E., Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, n° 2, p. 193-218.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 2, p. 226-251.
- Maitlis, S., Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988), *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 3, p. 551-580.
- Morris, J.A., Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4, p. 986-1010.
- Morrison E.W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization, *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 2, p. 173-183.
- Morrison, E.W. (1995). Information usefulness and acquisition during organizational encounter, *Management Communication Quarterly*, vol. 9, n° 2, p. 131-155.
- Myers, P. (2007). Themed article: Sexed up intelligence or irresponsible reporting? The interplay of virtual communication and emotion in dispute sensemaking, *Human Relations*, vol. 60, n° 4, p. 609-636.
- O'Reilly C.A., Caldwell D.F. (1981). The commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification, *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, n° 4, p. 597-616.

- O' Reilly C. A., Chatman J., Caldwell D. F. (1991), People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, p. 487-516.
- Patient, D., Lawrence, T.B., Maitlis, S. (2003). Understanding Workplace Envy Through Narrative Fiction, *Organization Studies*, vol. 24, n° 7, p. 1015-1044.
- Perrot, S. (2001). *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Economica.
- Perrot, S. (2005). *Perspective identitaire de la socialisation*, De Boeck, Comportement Organisationnel vol. 1, coordonné par D. Lacaze.
- Perrot, S. (2008). Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise, *M@n@gement*, vol. 11, n° 3, p. 231-258.
- Perrot, S. (2009). Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives, *Management International*, vol. 13, n° 4, p. 115-128 (Note de recherche).
- Perrot, S. et Campoy, E. (2009). Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle : une approche croisée entre processus et contenus, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 71, 23-42.
- Pratt M.G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, 456-493.
- Pratt M. G., Rock K. W., Kaufman J. B, 2001, Making sense of socialization: how multiple identities shape members' experiences of work, *Academy of Management Proceedings*.
- Rafaeli A., Sutton, R.I. (1987). Expression of emotions as part of the work role. *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, p. 23-37.
- Rafaeli, A., Vilnai-Yavetz, I. (2004). Emotion as Connection of Physical Artifacts and Organizations, *Organization Science*, vol. 15, n° 6, p. 671-686.
- Reichers, A.E. (1997). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 2, p. 278-287.
- Reio, T.G., Callahan, J.L.(2004). Affect, curiosity, and socialization-related learning: A path analysis of antecedents to job performance. *Journal of Business and Psychology*, vol. 19, n° 1, p. 3-22.
- Riordan, C.M. ; Weatherly, E.W. ; Vandenberg, R.J. ; 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.
- Romelaer, P. (1998). L'apprentissage dans les organisations in THÉPOT, J. (éd.), *Gestion et théorie des jeux*, FNEGE, p. 173-190.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day, *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 7, p. 1413-1441.
- Russell, J.A. (1980). A Circumplex Model of Affects, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 39, p. 1161-1178.
- Saks A.M., 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.
- 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*, vol. 7, n° 4, p. 401-426.
- Schein, E.H. (1988). Organizational socialization and the profession of management, *Sloan Management Review*, Automne, p. 53-65.

- Settoon, R.P., Adkins, C.C. (1997). Newcomer socialization: The role of supervisors, coworkers, friends and family members. *Journal of Business and Psychology*, vol. 11, n° 4, p. 507-516
- Simmel, G. (1908). Sociologie. *Études sur les formes de la socialisation*. Réédition Presses Universitaires de France, Paris, 1999.
- Staw, B.M., Sutton, R.I., Pelled, L.H. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace, *Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 51-71.
- Sutton, R.I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, p. 245-268.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of social relations*. London: Academic Press.
- Tajfel, H., Turner, J. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict* in W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*, Monterey, CA: Brooks/Cole, p. 33-47.
- Tajfel, H., Turner, J. (1985). *The social identity theory of intergroup behavior*, in S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*, Chicago: Nelson-Hall, p. 7-24.
- 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.
- Tracy, S.J., Myers, K.K., Scott, C.W. (2006). Cracking jokes and crafting selves: Sensemaking and identity. *Communication Monographs*, vol. 73, n° 3, p. 283-308.
- Van Maanen, J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization, *Organizational Dynamics*, Summer, p. 19-36.
- Van Maanen, J.; Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization, *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, p. 209-264.
- Vidaillet, B. (2003). Exercice de sensemaking, in VIDAILLET, B. (éd.), *Le sens de l'action. Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation*, Paris: Vuibert, p. 35-50.
- Vlaar, P.W.L., Van Fenema, P.C., 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*, vol. 227-255, n° 32, p. 2.
- Wanous, J.P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers*, Reading, MA: Addison Wesley (2ème ed. 1992).
- Waung M., 1995, The effects of self-regulatory coping orientation on newcomer adjustment and job survival, *Personnel Psychology*, vol. 48, p. 633-650.
- Weber, P.S., Manning, M.R. (2001). Cause Maps, Sensemaking, and Planned Organizational Change, *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 37, n° 2, p. 227-251.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*, New York: McGraw-Hill, [2nd Edition].
- Weick, K. (1990). The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster, *Journal of Management*, vol. 16, n° 3, p. 571-593.
- Weick, K. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, p. 628-652.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, vol. 16, n° 4, p. 409-421.
- Welburn, J.S., Welburn, W.C. (2003). Organizational entry, sense making, and new professional employees in academic libraries. *ACRL 11th National Conference*.

Zahrly, J., Tosi, H. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 10, p. 59-74.