

# DES DIFFICULTÉS DE LA MESURE DU NIVEAU DE SOCIALISATION DANS LES ORGANISATIONS

Anne Bourhis<sup>1</sup>

Face à la pénurie de main-d'œuvre, notamment de main-d'œuvre hautement qualifiée, annoncée comme inéluctable dans les sociétés occidentales (ex., Nauze-Fichet, 2002 ; Statistique Canada, 2003), un nombre croissant d'organisations cherchent à fidéliser leurs employés afin de minimiser les départs volontaires. Dans ce contexte, la socialisation des recrues est perçue comme une stratégie efficace de rétention du personnel et fait l'objet d'un intérêt accru de la part des chercheurs comme des gestionnaires (Saks et Ashforth, 1997). Pourtant, si de plus en plus nombreuses sont les études qui s'intéressent à la socialisation des employés, la mesure même du niveau de socialisation pose problème. En effet, si certains auteurs ont abordé la socialisation en fonction de son *processus* (ex., Ashforth et Saks, 1996; Jones, 1986; Louis, 1980; Louis, Posner et Powell, 1983; Van Maanen et Schein, 1979) ou encore de ses *effets* (ex., Ashforth et Saks, 1996; Ashforth, Saks et Lee, 1998; Jones, 1986; Klein et Weaver, 2000), d'autres ont vu dans l'étude du *contenu* de la socialisation une avenue plus prometteuse (Anakwe et Greenhaus, 1999; Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein et Gardner, 1994; Taormina, 1994; 1997). Dans cet article, nous sreviendrons sur ces tentatives de mesurer le contenu de la socialisation, en identifiant les promesses mais également les lacunes du concept et de la mesure du niveau de socialisation. Nous présenterons également plusieurs études empiriques dont les données amènent à une remise en question des mesures actuelles du niveau de socialisation.

## Étude de la socialisation : du processus au contenu

La socialisation organisationnelle se définit comme le processus par lequel un individu acquiert les valeurs, les comportements et les connaissances nécessaires afin d'assumer pleinement les rôles qui lui sont confiés au sein de l'organisation,

---

1 Anne Bourhis, HEC Montréal. Courriel : anne.bourhis@hec.ca

et ainsi en devenir un membre à part entière (Louis, 1980; Van Maanen et Schein, 1979). Plusieurs auteurs, notamment Wanous (1980), Jones (1983) ou Dubar (1998), ajoutent à cette notion d'apprentissage le concept d'internalisation ou d'intériorisation des normes et valeurs du groupe de référence, indiquant que la socialisation organisationnelle a pour effet de modifier les croyances de base de l'individu. Ainsi, selon Wanous (1980, p. 171), « [e]ffective socialization thus means an "internal commitment"<sup>2</sup> to the organization, rather than just compliance with organizational practices. » Ce changement affectif est le prix à payer pour appartenir à l'organisation (Schein, 1968). Il semble donc y avoir un consensus sur la notion même de socialisation organisationnelle, bien que les recherches aient porté davantage sur le processus de socialisation que sur la signification de ce concept.

Les travaux menés sur la socialisation organisationnelle suggèrent que l'organisation, à l'aide de diverses méthodes, peut influencer le processus de socialisation (Bauer, Morrison et Callister, 1998; Chatman, 1991; Jones, 1986; Louis, 1980; Van Maanen et Schein, 1979). La recherche sur le processus de socialisation organisationnelle a pris deux orientations distinctes. Un courant s'est intéressé aux tactiques de socialisation (Ashforth et Saks, 1996; Ashforth *et al.*, 1998; Cable et Parsons, 2001; Jones, 1986; Van Maanen et Schein, 1979), c'est-à-dire à la manière dont sont structurées les expériences de socialisation, tandis que d'autres auteurs (Chao, Walz et Gardner, 1992; Chatman, 1991; Klein et Weaver, 2000; Louis *et al.*, 1983) se sont plutôt penchés sur les pratiques de socialisation, c'est-à-dire sur certaines activités spécifiquement dédiées à la socialisation des employés. Par exemple, la formation est considérée comme une pratique de socialisation, alors que la décision de donner cette formation individuellement ou en groupe relève plutôt d'une tactique de socialisation. Les comportements de recherche d'information ou de feedback de la part des recrues ont été observés comme un facteur explicatif du succès de la socialisation (Bauer et Green, 1998; Comer, 1991; Cooper-Thomas et Anderson, 2002; Ostroff et Kozlowski, 1992).

Ainsi, bien que les premiers écrits sur le sujet aient suggéré que la socialisation organisationnelle comprend plusieurs dimensions (Louis, 1980; Schein, 1968), la recherche s'est rapidement éloignée du contenu de la socialisation pour s'orienter vers son processus (Anakwe et Greenhaus, 1999). Autrement dit, les chercheurs se sont intéressés à la façon dont les individus étaient intégrés à l'organisation, mais pas à ce qu'ils apprenaient et intériorisaient lors de cette intégration. Or, n'ayant pas délimité ce qui constituait le contenu de la socialisation, les chercheurs ne disposaient pas d'instruments pour mesurer à quel point les individus étaient

---

<sup>2</sup> En italique dans le texte original.

socialisés, donc pour rendre compte du résultat du processus (Chao *et al.*, 1994). À défaut d'une définition précise de ce qu'est la socialisation et d'un instrument de mesure de cette dernière, plusieurs chercheurs ont donc eu recours à des mesures secondaires, comme l'ancienneté dans l'organisation, l'adaptation ou encore l'engagement organisationnel, pour déterminer si une personne était ou non socialisée (Anakwe et Greenhaus, 1999; Klein et Weaver, 2000). Ce n'est qu'à partir du milieu des années 1990, à l'initiative de quelques chercheurs (Anakwe et Greenhaus, 1999; Chao *et al.* 1994; Taormina, 1994), que la recherche prend véritablement un virage pour s'intéresser au contenu de la socialisation et à sa mesure. Ainsi, les chercheurs s'éloignent-ils du processus de socialisation pour se concentrer sur son résultat, c'est-à-dire sur le niveau de socialisation ou d'intégration dans l'organisation.

### **Des conceptualisations multidimensionnelles de la socialisation**

Dans un effort pour clarifier le construit de la socialisation organisationnelle, Chao *et al.* (1994) effectuent une revue de la littérature sur la socialisation et identifient six dimensions de la socialisation sur lesquelles les organisations peuvent avoir une certaine influence :

- la compétence professionnelle (performance proficiency), qui correspond à ce que Dubar (1998) nomme socialisation secondaire ou acquisition de savoirs professionnels, fait référence à la maîtrise des savoirs et savoir-faire requis par les tâches reliées à l'emploi;
- les relations interpersonnelles (people), ou la capacité à établir des relations professionnelles satisfaisantes avec les autres membres de l'organisation;
- le niveau politique (politics), c'est-à-dire la capacité à comprendre les relations et procédures formelles et informelles au travail, ainsi que les structures de pouvoir au sein de l'organisation;
- le langage (language), soit la connaissance du langage technique spécifique à la profession ainsi que des acronymes et du jargon uniques à l'organisation;
- les objectifs et valeurs organisationnels (organizational goals and values), ou la connaissance et d'acceptation des normes et principes nécessaires au maintien de l'intégrité de l'organisation, ainsi que de ses objectifs et valeurs, tant formels qu'informels;
- l'histoire de l'organisation (history), finalement, correspond à la connaissance des traditions, coutumes, mythes et rituels utilisés afin de transmettre et perpétuer un certain modèle de comportement.

Ainsi, Chao *et al.* (1994) conceptualisent-ils le contenu de la socialisation, c'est-à-dire ce qui est transmis lors du processus de socialisation, en six dimensions

distinctes, indépendantes les unes des autres. Selon eux, chaque dimension peut varier de manière différente, avoir ses propres antécédents et produire ses propres effets. Ainsi, un programme de formation pourrait influencer positivement la dimension compétence professionnelle, mais pas la dimension histoire de l'organisation. Selon la même logique, la dimension politique pourrait avoir un effet significatif sur l'intention de quitter alors que la dimension valeurs et objectifs organisationnels n'en aurait aucun.

Afin de rendre opérationnel leur construit, Chao *et al.* (1994) développent une échelle de mesure permettant d'évaluer à quel point un individu est « socialisé », c'est-à-dire dans quelle mesure il a acquis et intégré le contenu transmis lors de la socialisation, pour chacune de ces six dimensions. L'outil développé contient 34 énoncés (ex., « I know the organization long-held traditions ») assortis d'une échelle de réponse en cinq points allant de fortement en désaccord à fortement en accord. Chao *et al.* testent ensuite cet outil de mesure lors de l'étude diachronique de la socialisation organisationnelle de 594 diplômés universitaires. Dans un premier temps, une analyse en composantes principales atteste de l'existence de six dimensions distinctes. Afin de vérifier la validité de construit, c'est-à-dire de déterminer si ces six dimensions évaluent véritablement le niveau de socialisation, les auteurs mesurent les variations de ce niveau chez des professionnels qui changent d'emploi ou d'organisation, en posant l'hypothèse que leur niveau de socialisation serait modifié lors d'un tel changement de situation. Les résultats indiquent que le niveau de socialisation, mesuré par les six dimensions, varie lors d'un changement de poste ou d'organisation. Chao *et al.* en concluent que l'outil de mesure à six dimensions évalue bel et bien le niveau de socialisation. Finalement, Chao *et al.* montrent que les six dimensions mesurées n'ont pas le même impact sur le succès en carrière des individus, mesuré par le revenu, la satisfaction en emploi, l'implication dans la carrière, la perception d'identité, et la capacité à s'adapter. La dimension du niveau de socialisation la plus fortement reliée au succès en carrière est celle des valeurs et objectifs organisationnels, suivie par les dimensions langage et politique.

Parallèlement aux recherches de Chao *et al.*, Taormina (1994) définit le contenu de la socialisation comme un concept à quatre dimensions et développe un inventaire de la socialisation organisationnelle (Organizational Socialization Inventory, OSI) comprenant 27 énoncés à évaluer sur une échelle en sept points (fortement en désaccord - fortement en accord). Ces énoncés traitent (1) de la formation reçue par les employés, (2) de leur compréhension de leur emploi et du fonctionnement de leur entreprise, (3) de l'aide ou du support moral offert par leurs collègues, et (4) des attentes des recrues quant à une carrière au sein de l'organisation. Taormina (1997) précise cependant que ces quatre dimensions ne sont pas

parfaitement indépendantes, une action de socialisation pouvant influencer à la fois plusieurs dimensions. C'est cette mesure multidimensionnelle du niveau de la socialisation, considérée par Taormina (1997) comme équivalente mais plus large que celle de Chao *et al.* (1994) qui est ensuite raffinée et utilisée par ce chercheur (Taormina, 1997; 1999; Taormina et Bauer, 2000). Dans les faits, le OSI de Taormina et ses collègues est relativement proche conceptuellement des six dimensions de Chao *et al.*, mais intègre davantage le rôle de soutien des collègues et les aspirations de carrière des recrues.

Pour leur part, Anakwe et Greenhaus (1999) formulent l'hypothèse selon laquelle la socialisation est un construit comprenant six dimensions : (1) la maîtrise des tâches, (2) le fonctionnement au sein du groupe de travail, (3) la connaissance et (4) l'acceptation de la culture organisationnelle, (5) l'apprentissage personnel et (6) la clarté du rôle. Il apparaît clairement que les quatre premières dimensions correspondent respectivement aux dimensions compétence professionnelle, relations interpersonnelles et objectifs et valeurs organisationnels de Chao *et al.* (1994). L'inclusion de la notion d'apprentissage personnel, qui renvoie à l'apprentissage que fait un individu sur sa propre personne lorsqu'il est confronté à une nouvelle situation, constitue un ajout par rapport à l'échelle de Chao *et al.* (1994) et s'appuie sur les écrits de Schein (1968) et Fisher (1986) qui définissaient la socialisation comme un processus d'apprentissage. Quant à la clarté de rôle, plusieurs auteurs (Anakwe et Greenhaus, 1999; Fisher, 1986; Jones, 1986) soutiennent qu'elle constitue une résultante de l'adaptation de l'individu à son organisation, puisque la socialisation d'un individu entraîne une meilleure connaissance des attentes de l'employeur à son égard ainsi que de ses responsabilités envers l'organisation. Le modèle en six dimensions proposé par Anakwe et Greenhaus (1999) est ensuite repris par ces mêmes auteurs (2000) et mesuré par six échelles développées pour l'occasion ou adaptées d'échelles existantes.

Ainsi, après une période pendant laquelle les antécédents et les conséquences de la socialisation étaient étudiés sans que ne soit défini ni mesuré le concept de socialisation, trois groupes de chercheurs tentent de circonscrire ce qui est transmis lors des expériences de socialisation. Les trois approches définissent le contenu de la socialisation de façon proche, puisque toutes proposent une conceptualisation de la socialisation organisationnelle comme un construit à multiples dimensions plus ou moins indépendantes, relativement similaires d'un modèle à l'autre. L'étude de Chao *et al.* (1994) plus particulièrement fait école dans le sens où, pour la première fois, sont proposés à la fois une conceptualisation de la socialisation organisationnelle, un instrument de mesure de ce construit, et une validation empirique du concept de niveau de socialisation. La littérature se dote

ainsi d'un concept mesurable pour estimer jusqu'à quel point un individu est socialisé dans son organisation. La disponibilité des énoncés, de même que la validation empirique du construit, font de l'échelle de Chao *et al.* l'instrument le plus utilisé pour mesurer le niveau de socialisation organisationnelle.

Cependant, plusieurs études empiriques récentes, qui ont utilisé l'échelle de Chao *et al.* (1994), n'arrivent pas retrouver la structure factorielle en six dimensions indépendantes proposée par ces auteurs. Ces données, qui jettent un doute sur la conception multidimensionnelle du niveau de socialisation, méritent d'être examinées de façon plus approfondie.

### **Quelques études empiriques utilisant l'échelle de Chao *et al.* (1994)**

#### **Étude # 1 : Klein et Weaver (2000)**

Klein et Weaver (2000) avaient pour objectif d'évaluer le succès d'un programme d'orientation et accueil sur le niveau de socialisation. Cent seize nouvelles recrues d'une institution d'enseignement ont participé à cette étude. L'échantillon couvrait 70 postes différents (professionnels, emplois cléricaux, techniciens, gestionnaires) et excluait les professeurs et les étudiants employés à temps partiel (ex., les assistants de recherche). Le niveau de socialisation était mesuré par l'échelle de Chao *et al.* (1994), à laquelle avaient été enlevés six énoncés. En effet, puisque Klein et Weaver s'intéressaient à l'effet des programmes d'accueil organisationnels, ils ont retiré de l'instrument les énoncés qui portaient sur la connaissance du poste plutôt que de l'organisation (ex., « I have not yet learned the ropes of my job (R) »).

Outre la vérification statistique de leurs hypothèses, Klein et Weaver indiquent avoir réalisé une analyse factorielle sur l'ensemble des énoncés mesurant le niveau de socialisation organisationnelle. Or, ni sur l'échelle initiale de 34 énoncés, ni sur l'échelle réduite de 28, Klein et Weaver (2000) n'ont pu clairement identifier les six facteurs distincts isolés par Chao *et al.* (1994). Certes, la relativement petite taille de l'échantillon de Klein et Weaver ( $n = 116$ ), comparé à celui de Chao *et al.* ( $n = 594$ ), peut jeter un doute sur la fiabilité de l'analyse factorielle. Cependant, Klein et Weaver poursuivent leur analyse en notant que les coefficients de corrélation entre les six dimensions, dans leur étude comme dans celle de Chao *et al.*, sont tous statistiquement significatifs, ce qui ne devrait pas être le cas si les dimensions étaient réellement indépendantes comme le suggèrent Chao *et al.* (1994).

Ce résultat qui, s'il était isolé, pourrait être simplement lié à une particularité de l'échantillon de Klein et Weaver, se reproduit dans plusieurs études, menées par des personnes différentes et sur des échantillons différents.

### **Étude # 2 : Duchesne (2002)**

Réalisée auprès de 77 professionnels du domaine des technologies de l'information et des communications (TIC), l'étude de Duchesne (2002) cherchait à tester le rôle médiateur du niveau de socialisation entre quatre pratiques de socialisation (accueil, formation, mentorat, activités sociales) et l'intention de quitter l'organisation. Cette fois encore, le niveau de socialisation était mesuré avec l'aide de l'échelle développée par Chao *et al.* (1994), traduite en français pour l'occasion.

Afin de vérifier le nombre de facteurs mesurés par les énoncés de l'échelle, Duchesne a effectué une analyse en composantes principales avec rotation varimax, dans un premier temps en laissant le nombre de facteurs indéterminés comme l'avaient fait Chao *et al.*, et dans un deuxième temps en imposant six facteurs. Dans les deux cas, tous les énoncés contribuent fortement au premier facteur, de sorte que l'analyse, quelle que soit la façon dont elle est menée, ne détecte qu'une seule dimension. L'analyse de cohérence interne de l'échelle à 34 items montre quant à elle un alpha de Cronbach suffisant ( $\alpha = 0,89$ ) pour justifier la construction d'une variable unidimensionnelle pour le niveau de socialisation. Certes, il s'agit à nouveau d'une étude dont la taille de l'échantillon ( $n = 77$ ) est très largement inférieure à celle de Chao *et al.*, semant un doute sur la stabilité de la structure factorielle révélée par l'analyse en composantes principales. Il n'en demeure pas moins que les données ne vont pas dans le sens de l'hypothèse d'un construit multidimensionnel du niveau de socialisation tel que présenté par Chao *et al.* (1994).

### **Étude #3 : Ducharme (2003)**

L'étude de Ducharme (2003) s'attachait à vérifier si le profil plus ou moins innovateur d'un individu pouvait jouer un rôle modérateur entre les pratiques et le niveau de socialisation. Tout comme Duchesne (2002), Ducharme étudie quatre pratiques de socialisation (accueil, formation, mentorat et activités sociales) et mesure le niveau de socialisation grâce à la traduction française de l'échelle de Chao *et al.* Cependant, un pré-test ayant établi que le questionnaire était trop long, Ducharme élimine cinq des 34 énoncés, jugés redondants ou peu clairs, de l'échelle initiale de mesure (Ducharme, 2003, p. 66).

tout, 522 employés ont répondu au *Organizational Socialisation Index* (Taormina, 1994). Bien qu'une analyse en composantes principales soit mentionnée dans l'article (Taormina et Bauer, 2000, p. 272), les résultats complets ne sont pas divulgués, pas plus que le coefficient de cohérence interne de l'ensemble de l'échelle. Cependant, le tableau des corrélations montre que les quatre dimensions de la socialisation organisationnelle sont positivement et significativement corrélées entre elles ( $p \leq 0,001$ ). Certes, Taormina (1997) ne prétend pas que ses dimensions sont indépendantes, affirmant même qu'un certain chevauchement existe, mais il affirme que chaque dimension constitue un domaine distinct opérant en parallèle des trois autres. Or, les fortes corrélations entre les dimensions remettent en question cette représentation de la socialisation en quatre domaines distincts.

Le même constat se dégage de la lecture de Anakwe et Greenhaus (1999). Afin d'évaluer l'efficacité des tactiques de socialisation, les auteurs interrogent 131 employés récemment embauchés et participant à un programme de développement de carrière. Les six dimensions de la socialisation sont mesurées par un total de 112 items, le nombre d'énoncés variant de huit à 44 par dimension. Aucune analyse en composantes principales ne semble avoir été effectuée par Anakwe et Greenhaus, mais le tableau des corrélations jette un doute sur l'indépendance des dimensions : la maîtrise des tâches est significativement corrélée avec l'acceptation de la culture organisationnelle ( $p \leq 0,05$ ); le fonctionnement au sein du groupe de travail est significativement corrélé avec la connaissance de la culture ( $p \leq 0,001$ ), l'acceptation de celle-ci ( $p \leq 0,01$ ) et la clarté du rôle ( $p \leq 0,001$ ); la connaissance de la culture est corrélée avec l'acceptation de celle-ci ( $p \leq 0,001$ ) et la clarté du rôle ( $p \leq 0,001$ ); cette dernière dimension est également significativement corrélée avec l'acceptation de la culture et l'apprentissage personnel ( $p \leq 0,001$ ).

De nombreuses inter corrélations significatives peuvent aussi être observées entre les six dimensions de la socialisation organisationnelle dans Anakwe et Greenhaus (2000). Cet article, qui étudie le lien entre l'expérience de travail et le succès de la socialisation de 131 jeunes diplômés universitaires, révèle des corrélations significatives entre d'une part l'acceptation de la culture et d'autre part, la maîtrise de la tâche et le fonctionnement au sein du groupe de travail ( $p \leq 0,01$ ). Dans cet échantillon, la clarté du rôle est également corrélée significativement avec le fonctionnement au sein du groupe ( $p \leq 0,001$ ), l'acceptation de la culture ( $p \leq 0,01$ ) et l'apprentissage personnel ( $p \leq 0,001$ ).

Ainsi, les études empiriques ayant utilisé l'une ou l'autre des échelles de mesure du niveau de socialisation organisationnelle présentent-elles des résultats qui

contredisent, d'une part, le fait que ce concept soit multidimensionnel et, d'autre part, le fait que ces dimensions, si elles existent, soient indépendantes. Au-delà des données purement statistiques, il importe donc de comprendre les lacunes des échelles existantes, premier pas pour développer une échelle de mesure fidèle et valide du niveau de socialisation organisationnelle.

## DISCUSSION

Dans un premier temps, notons que les échelles de mesure proposées posent clairement la question de l'universalité du construit multidimensionnel de la socialisation organisationnelle, dans la mesure où aucune ne constitue une description exhaustive du contenu de la socialisation (Bauer *et al.*, 1998). Ainsi, les chercheurs devront-ils ajouter ou retirer certaines dimensions des modèles afin de mieux traduire le contexte particulier dans lequel ils les utilisent (Bauer *et al.*, 1998; Saks et Ashforth, 1997). Par exemple, Saks et Ashforth (1997) suggèrent d'ajouter à l'échelle de Chao *et al.* des énoncés permettant d'évaluer plus précisément la socialisation au groupe de travail plutôt qu'à l'organisation. Pour sa part, Brunet (2004) a dû reformuler certains énoncés pour qu'ils correspondent au contexte particulier de l'utilisation de l'instrument de Chao *et al.* (1994). Selon la même logique, Klein et Weaver (2000) qui s'intéressaient à l'effet des programmes d'accueil organisationnels ont enlevé de l'instrument de mesure les dimensions propres au poste, qui avaient peu d'importance pour leur étude.

Ce dernier point soulève par ailleurs une autre lacune importance des échelles existantes du niveau de la socialisation, celle ayant trait aux multiples niveaux d'analyse (Haueter, Macan et Winter, 2003). En effet, au moins quatre niveaux d'analyse différents peuvent être identifiés dans les énoncés de Chao *et al.* (1994) : le poste (ex., « Je maîtrise les tâches exigées par mon emploi »), l'organisation (ex., « Les objectifs de mon organisation sont aussi les miens »), l'équipe ou le groupe de travail (ex., « Je connais très peu l'histoire de mon groupe de travail ou de mon département ») et la profession ou le métier (ex., « Je comprends ce que la plupart des acronymes et abréviations de ma profession signifient »). L'échelle de Anakwe et Greenhaus (1999), pour sa part, amalgame l'individu (dimension apprentissage personnel), le groupe (dimension fonctionnement au sein du groupe de travail), l'organisation (dimensions connaissance et acceptation de la culture organisationnelle) et le poste (dimensions maîtrise des tâches et clarté du rôle). Or, il n'est pas clairement démontré qu'un programme de socialisation organisationnelle, quel qu'il soit, puisse agir à tous ces niveaux d'analyse.

Par ailleurs, ajoute à la confusion le fait que certaines des dimensions identifiées par les auteurs sont elles-mêmes multidimensionnelles (Bauer *et al.*, 1998; Cooper-Thomas et Anderson, 2002). Par exemple, la dimension objectifs et valeurs organisationnels de Chao *et al.* (1994) ou celle intitulée compréhension de l'emploi et du fonctionnement de l'entreprise par Taormina (1994), sont suffisamment vastes pour être décomposées en plusieurs volets.

Un autre problème soulevé par les échelles actuelles visant à mesurer le niveau de socialisation est le manque de différenciation entre, d'une part, la connaissance de l'organisation ou des tâches à effectuer et, d'autre part, l'acceptation de ses façons de faire. Or, la socialisation n'est véritablement effective que lorsque le nouvel employé s'est approprié, c'est-à-dire a accepté, ce qu'il a appris (Brunet, 2004; Dubar, 1998; Jones, 1983; Wanous, 1980). Or, seule l'échelle de Anakwe et Greenhaus (1999) fait clairement ressortir une distinction entre la connaissance de la culture organisationnelle et l'acceptation de celle-ci.

Enfin, la différence entre, d'une part, certaines dimensions identifiées comme faisant partie du niveau de socialisation et, d'autre part, les antécédents ou les effets de la socialisation, reste à démontrer conceptuellement. Ainsi, Taormina (1994; 1997) mesure le niveau de socialisation entre autres par la formation reçue et l'aide offerte par les collègues, alors qu'un large courant de recherche sur les pratiques de socialisation identifie ces deux variables comme des antécédents à la socialisation (Brunet, 2004; Chao, 1988; Chatman, 1991; Ducharme, 2003; Duchesne, 2002; Klein et Weaver, 2000; Louis *et al.*, 1983; Saks et Ashforth, 1997). Taormina (1994; 1997) inclut également dans sa mesure du niveau de socialisation les attentes de carrière des recrues, dimension extrêmement proche de l'intention de rester dans l'organisation, que plusieurs études classifient comme un résultat de la socialisation (Ashforth et Saks, 1996; Brunet, 2004; Chatman, 1991; Duchesne, 2002; Jones, 1986; Louis *et al.*, 1983; Saks et Ashforth, 1997). De façon similaire, la maîtrise des tâches et la performance en emploi sont parfois vues comme une dimension de la socialisation (*performance proficiency* selon Chao *et al.*, ou *task mastery* selon Anakwe et Greenhaus), mais parfois aussi considérées comme une résultante du niveau de socialisation (Bauer et Green, 1994; Brunet, 2004; Chao, 1988; Saks et Ashforth, 1997). Autrement dit, il y a confusion entre ce qui contribue à la socialisation, ce qui constitue la socialisation et ce à quoi conduit la socialisation.

Si plusieurs s'entendent pour dire que la conception multidimensionnelle du niveau de socialisation proposée par Chao *et al.* (1994) constitue un point de départ intéressant (Saks et Ashforth, 1997), force est de constater que ce modèle soulève encore de nombreuses questions. Ainsi, une réflexion sur le contenu de la

socialisation devant mener à une mesure plus rigoureuse du niveau de socialisation doit nécessairement aborder les difficultés suivantes :

Comment distinguer plus clairement le contenu de la socialisation de ses effets ou de ses antécédents? Ainsi par exemple, il importe de faire la distinction entre, d'une part, la connaissance et la compréhension de ses tâches, des attentes de l'organisation et des façons de faire au sein de celle-ci, qui relèvent véritablement de la socialisation organisationnelle, et, d'autre part, la capacité et la volonté d'atteindre un certain niveau de performance, qui relèvent de la motivation individuelle et de la gestion.

Y a-t-il lieu de différencier plusieurs niveaux de socialisation? On pourrait ainsi concevoir qu'il existe au moins quatre niveaux différents de socialisation (la profession, l'organisation, le groupe de travail et l'emploi), chacun ayant ses propres antécédents et ses propres répercussions.

Comment développer un instrument de mesure qui intègre les deux dimensions définissant la socialisation, à savoir d'une part l'acquisition des valeurs, comportements et connaissances nécessaires pour assumer son rôle comme membre d'une organisation, et d'autre part l'appropriation de ces apprentissages se traduisant par l'intériorisation ou l'acceptation des normes et valeurs du groupe?

Dans un article publié récemment, Haueter *et al.* (2003) présentent une série d'études visant à construire et à valider une échelle de mesure du niveau de socialisation organisationnelle qui pallierait les lacunes des échelles utilisées jusqu'à présent. Leur *Newcomer Socialisation Questionnaire* (NSQ) constitue une avancée des plus intéressantes dans le domaine de la mesure du niveau de socialisation. Dans un premier temps, il répond à la critique concernant la confusion des niveaux d'analyse en proposant trois séries de questions portant sur (1) la socialisation à l'organisation, (2) la socialisation au groupe, et (3) la socialisation à la tâche. La socialisation à la profession est exclue de leur instrument de mesure, car, selon eux, elle ne relève pas réellement du contrôle de l'organisation. Cette distinction entre trois domaines de socialisation permet de reconnaître l'aspect multidimensionnel de la socialisation, tout en redéfinissant ce que sont ces dimensions et en admettant que ces dimensions ne sont pas indépendantes. Ainsi, Haueter *et al.* (2003) s'attendent-ils à une corrélation significative entre les trois domaines de socialisation.

Par ailleurs, le questionnaire de Haueter *et al.* (2003) se concentre sur la connaissance du rôle et des façons de se comporter au sein du groupe de référence

et exclut les énoncés portant sur les résultats. Il isole donc, de façon plus précise que les questionnaires de Chao *et al.* (1994), Taormina (1997) et Anakwe et Greenhaus (1999), ce qui relève de la socialisation de ce qui a trait à la performance au travail.

Développé avec l'aide d'experts de contenu provenant de plusieurs organisations différentes, le questionnaire de Haueter *et al.* (2003) a fait l'objet d'une série d'études de validation, tant sur le plan du contenu que de la fiabilité. Même si ce questionnaire n'en est encore qu'au stade du développement et qu'il nécessite davantage d'études de validation, notamment avec des échantillons plus larges et composés d'employés en entreprise plutôt que d'étudiants, il semble être une alternative intéressante aux échelles utilisées jusqu'à présent. Notons cependant que le volet appropriation n'est pas mesuré par le NSQ, ce qui constitue d'ores et déjà une limite de cet instrument.

Ainsi, la recherche d'une mesure adéquate du niveau de socialisation est-elle loin d'être achevée. Or, la course à la mesure empirique a pris le pas sur la conceptualisation d'un construit qui ne laisse pas place à l'ambiguïté et qui englobe la totalité des facettes identifiées par les premiers écrits sur le sujet. Mais l'intérêt suscité par la socialisation, tant auprès des chercheurs que dans les milieux d'affaires, constitue le carburant qui continuera d'alimenter cette réflexion.

#### RÉFÉRENCES

- Anakwe, U. P. 1993. Enhancing the effective socialization of employees: A theoretical framework and empirical investigation, unpublished dissertation, Drexel University.
- Anakwe, U. P. et J. H. Greenhaus, 1999. « Effective socialization of employees: Socialization content perspective », *Journal of Managerial Issues*, vol. 11, n° 3, p. 315-329.
- Anakwe, U. P. et J. H. Greenhaus, 2000. « Prior experience and socialization experiences of college graduates », *International Journal of Manpower*, vol. 21, n° 2, p. 95-111.
- Ashforth, B. E. et A. M. Saks, 1996. « Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 1, p. 149-178.
- Ashforth, B. E. et A. M. Saks, et R. T. Lee, 1998. « Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context », *Human Relations*, vol. 51, n° 7, p. 897-927.
- Bauer, T. H. et S. G. Green, 1994. « Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n° 2, p. 211-223.
- Bauer, T. H. et S. G. Green, 1998. « Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n° 1, p. 72-83.

- Bauer, T. N., E. W. Morrison, et R. R. Callister**, 1998. « Organizational socialization: A review and directions for future research », dans *Research in Personnel and Human Resources Management*, (sous la dir. de) G. R. Ferris et K. M. Rowland Greenwich, CT: JAI Press, vol. 6, p. 149-214.
- Brunet, M.** 2004. « Le besoin d'appartenance modère-t-il la relation entre les pratiques de socialisation et le niveau de socialisation ? », Mémoire de maîtrise, HEC Montréal.
- Cable, D. M. et C. K. Parsons**, 2001. « Socialization tactics and person-organization fit », *Personnel Psychology*, vol. 54, n° 1, p. 1-23.
- Chao, G. T.** 1988. « The socialization process: Building newcomer commitment », dans *Career growth and human resource strategies: The role of the human resource professional in employee development*, (sous la dir. de) M. London, et E. Mone, New York: Quorum Books, 31-47.
- Chao, G. T., A. M. O'Leary-Kelly, S. Wolf, J. H. Klein et P. D. Gardner**, 1994. « Organizational socialization: Its content and consequences », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n° 5, p. 730-743.
- Chao, G. T., P. M. Walz et P. D. Gardner**, 1992. « Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts », *Personnel Psychology*, vol. 45, n° 3, p. 619-636.
- Chatman, J. A.** 1991. « Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 3, p. 459-484.
- Comer, D. R.** 1991. « Organizational newcomers' acquisition of information from peers », *Management Communication Quarterly*, vol. 5, n° 1, p. 64-89.
- Cooper-Thomas, H. et N. Anderson**, 2002. « Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes », *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2002), vol. 75, n° 4, p. 423-437.
- Dubar, C.** 1998. *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris : Armand Colin, 255 p.
- Ducharme, D.** 2003. « Les effets des pratiques de socialisation sur le niveau de socialisation des employés a profil innovateur », Mémoire de maîtrise, HEC Montréal.
- Duchesne, C.** 2002. « Pratiques de socialisation et rétention du personnel : une étude des professionnels des technologies de l'information et des communications », Mémoire de maîtrise, HEC Montréal.
- Fisher, C. D.** 1986. « Organizational socialization: An integrative review », dans *Research in Personnel and Human Resources Management*, (sous la dir. de) G. R. Ferris et K. M. Rowland Greenwich, CT: JAI Press, vol. 4, p. 101-145.
- Haueter, J. A., T. H. Macan et J. Winter**, 2003. « Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, n° 1, 20-39.
- Jones, G. R.** 1983. « Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective », *Academy of Management Journal*, 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.

- Klein, H. J. et N. A. Weaver**, 2000. « The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires », *Personnel Psychology*, vol. 53, n° 1, p. 47-67.
- 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.
- Louis, M. R., B. Z. Posner et G. N. Powell**, 1983. « The availability and helpfulness of socialization practices », *Personnel Psychology*, vol. 36, n° 4, p. 857-881.
- Nauze-Fichet, E.** 2002. « Projections de population active en 2050 : l'essoufflement de la croissance des ressources en main-d'œuvre », *Économie et Statistique*, no 355-356, p. 73-104
- Ostroff, C. et S. W. Kozlowski**, 1992. « Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition », *Personnel Psychology*, vol. 45, n° 4, p. 849-874.
- Saks, A. M. et B. E. Ashforth**, 1997. « Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, n° 2, p. 234-279.
- Schein, E. H.** 1968. « Organizational Socialization and the Profession of Management », *Industrial Management Review*, vol. 9 n° 1, p. 1-16.
- Statistique Canada**, 2003. « Recensement de la population : activités sur le marché du travail, profession, industrie, catégorie de travailleurs, lieu de travail, mode de transport, langue de travail et travail non rémunéré », *Le Quotidien*, 11 février, p. 2-4.
- Taormina, R. J.** 1994. « The Organizational Socialization Inventory », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 2, n° 3, p. 133-145.
- Taormina, R. J.** 1997. « Organizational Socialization: A Multi-domain, Continuous process model », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 5, n° 1, p. 29-47.
- Taormina, R. J.** 1999. « Predicting employee commitment and satisfaction: The relative effects of socialization and demographics », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, n° 6, p. 1060-1076.
- Taormina, R. J. et T.H. Bauer**, 2000. « Organizational socialization in two cultures: Results from the United States and Hong Kong », *The International of Organizational Analysis*, vol. 8, n° 3, p. 262-289.
- Van Maanen, J. et E. Schein**, 1979. « Toward a theory of organizational socialization », dans *Research in Organizational Behavior*, (sous la dir. de) B. M. Staw, Greenwich, CT: JAI Press, vol. 1, 209-264.
- Wanous, J. P.** 1980. *Organizational entry : Recruitment, selection and socialization of newcomers*, Reading, MA: Addison-Wesley.