

CRITIQUE ET CONTRIBUTION À LA MESURE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE EN RECHERCHE DE GESTION

Catherine Fabre¹

Résumé

La socialisation organisationnelle est un concept imprécis. Jusqu'à présent, que ce soit sur sa définition, son contenu ou la description de son processus, les chercheurs ne se sont pas accordés, si bien que les contours de la socialisation organisationnelle sont flous. Cet état de fait est problématique tant d'un point de vue scientifique que d'un point de vue pratique. En effet, en l'absence de consensus, les différentes recherches ne s'intéressent pas forcément au même phénomène ou ne le mesurent pas de la même manière. On peut dès lors s'interroger sur la pertinence des résultats obtenus grâce à ces mesures ainsi que sur leur utilité managériale. Afin de proposer des éléments de réponse, l'étude qui suit analyse les différentes approches de la mesure de la socialisation organisationnelle, au regard de trois critères : la validité, la fiabilité et la faisabilité. Cette étude ne prétend pas à l'exhaustivité. Nous nous concentrons volontairement sur l'analyse de trois types d'opérationnalisation des construits théoriques. Le premier type s'intéresse au contenu de la socialisation organisationnelle, le second se focalise sur le processus, et le troisième considère la socialisation à travers ses conséquences. Pour chacune de ces approches, nous analysons la définition de la socialisation organisationnelle sous-jacente, les problèmes et les limites de l'angle adopté. Ces réflexions nous amènent ensuite naturellement à proposer de nouvelles voies de recherche concernant la mesure de la socialisation organisationnelle. Nous espérons avec ce papier impulser une réflexion sur les imperfections ainsi que sur les implications théoriques et empiriques de chacune des méthodes envisagées. Nous encourageons également les recherches futures à développer un nouveau système de mesure de la socialisation organisationnelle.

¹ LIRHE, Université Toulouse I, France. Courriel : catherine.fabre@univ-tlse1.fr.

INTRODUCTION

Les recherches concernant la socialisation organisationnelle ont connu un développement assez paradoxal. Certes, depuis plus de trente ans, de nombreux chercheurs se sont penchés sur ce phénomène, notamment pour déterminer les facteurs qui le facilitent et les conséquences que l'on peut en attendre. Ainsi, il est établi que la socialisation organisationnelle est un enjeu central pour la performance de l'entreprise ou pour la fidélisation du personnel. De la même manière, on sait aujourd'hui que les organisations qui prennent en charge leurs nouvelles recrues de manière institutionnalisée (en leur appliquant des procédures d'intégrations prédéfinies) enregistrent de meilleurs taux de satisfaction, d'engagement, de fidélité ou de performance de leurs salariés que celles qui ont des procédures de socialisation plus informelles. Cependant, cette richesse dans l'étude des facteurs et des implications de la socialisation organisationnelle cache de grosses lacunes quant à la définition même du concept, et à la manière dont il est mesuré.

En effet, il n'existe pas de consensus concernant la définition de la socialisation organisationnelle. Ainsi, en fonction des auteurs considérés, la socialisation permet de maîtriser un rôle organisationnel (Van Maanen et Schein, 1979), de comprendre la culture de l'entreprise (Louis, 1980) ou de devenir membre de l'organisation (Feldman, 1976). En revanche, peu d'indications sont données sur la nature du processus lui-même. Par conséquent, la socialisation est un processus défini par son résultat et non par son fonctionnement propre. En outre, les chercheurs ne s'accordent pas sur la nature de ce résultat, qui paraît être constitué de plusieurs dimensions.

Afin de comprendre l'origine de cette diversité théorique, il est nécessaire de revenir aux sources des théories de la socialisation, c'est-à-dire à la sociologie et à la psychologie. Dès le début du vingtième siècle, deux logiques s'opposent. D'un côté, pour les sociologues, la socialisation est un thème central qui permet d'expliquer comment les sociétés se maintiennent et se pérennisent en transmettant leurs valeurs et leur culture. Ainsi, les premiers sociologues (Durkheim, 1930 ; Weber, 1921), les anthropologues (Linton, 1936), les fonctionnalistes (Parsons, 1937), bien que présentant des analyses différentes, affirment tous la prééminence de la société sur l'individu. D'un autre côté, les psychologues se centrent sur l'individu et analysent la socialisation comme un processus de formation de la personnalité et de développement de l'identité (Piaget, 1965). Pour eux, la socialisation est issue d'un processus cognitif individuel, et les phénomènes sociaux ne se comprennent qu'en étudiant les mécanismes psychologiques individuels. Certains chercheurs tenteront ensuite de

dépasser cette vision duale de la socialisation pour proposer une approche interactionniste, fondée sur les relations sociales de l'individu avec les autres membres de la société (Habermas, 1981).

Ces différents positionnements théoriques attribuent des buts divers à la socialisation. Pour les sociologues classiques, elle est d'abord un processus de constitution et de maintien des sociétés, alors que dans une approche plus marxiste, la socialisation est vue comme un instrument de contrôle du groupe social sur les individus. Ainsi, la théorie des habitus de Bourdieu (1974) démontre que la socialisation consiste en un processus de maintien des classes sociales. Pour Bandura (1969), en revanche, il s'agit d'abord d'un processus individuel d'apprentissage social.

Comprendre cette diversité théorique nous permet de mieux situer les théories de la socialisation organisationnelle entre elles. Comme le souligne Lacaze (2002) : « Les sociologues et les psychologues ne sont pas parvenus à une théorie générale de la socialisation. Leur expérience nous montre qu'il faut choisir un contexte d'étude et renoncer à une théorie globale de la socialisation organisationnelle. » En effet, les mêmes divisions se retrouvent dans la littérature spécifique à la socialisation organisationnelle. Ainsi, des chercheurs comme Van Maanen et Schein (1979) considèrent que la socialisation organisationnelle est une politique mise en place par l'organisation pour influencer et modeler le salarié. À l'inverse, Louis (1980) théorise la socialisation organisationnelle comme un processus cognitif de rationalisation par le salarié qui tente ainsi d'attribuer du sens à son nouvel environnement social. Dans une approche interactionniste, des sociologues comme Sainsaulieu (1977, 1984) ou Dubar (2000) pensent que les relations de travail structurent l'identité de l'ensemble des individus qui y prennent part. Pour Dubar (2000), « il faut que [les employeurs et le salarié] partagent un processus conjoint de socialisation impliquant une action commune (le procès de travail), des représentations communes (un modèle de compétence) et des interactions positives. » Pour Sainsaulieu (1984), il importe de développer « des situations relationnelles capables de faire émerger et de faire reconnaître les identités collectives naissantes. » Ainsi, la culture organisationnelle n'est pas une réalité figée que l'on impose aux salariés, mais elle se modifie au fur et à mesure que les salariés en font l'apprentissage. En outre Sainsaulieu (1977) montre que la culture d'entreprise ne possède pas un caractère monolithique. Les identités au travail se forment au sein de chaque catégories socioprofessionnelles à l'intérieur desquelles les salariés partagent les mêmes représentations. Ainsi, la socialisation organisationnelle ne revêt pas la même réalité en fonction des catégories socioprofessionnelles, des entreprises et des pays considérés (Sainsaulieu, 1984, D'Iribarne, 1989, 1986).

Cette diversité dans les définitions et les dimensions de la socialisation organisationnelle est problématique à la fois d'un point de vue managérial et d'un point de vue scientifique. D'un point de vue managérial tout d'abord, la difficulté à gérer la socialisation d'un salarié vient du fait que l'efficacité des pratiques organisationnelles est contingente aux caractéristiques culturelles du salarié et de l'organisation. Par exemple, Hofstede (1987) montre que les pratiques de gestion sont liées à la culture nationale, ce qui constitue une limite sérieuse à leur diffusion dans d'autres pays. Les recherches visant à mieux comprendre, expliquer et mesurer le processus de socialisation présentent donc un grand intérêt pour les praticiens.

D'un point de vue scientifique, l'absence de consensus au sujet de la socialisation rend son opérationnalisation délicate. En 1986, Fisher décrit la recherche dans le domaine de la socialisation comme fragmentée, non empirique et peu productive. En effet, les premières études sur la socialisation organisationnelle n'ont donné lieu qu'à très peu d'études empiriques. En outre, les quelques mesures existantes portent exclusivement sur des indicateurs indirects de la socialisation organisationnelle (Fischer, 1986) : pour pallier la difficulté d'observer le concept latent de socialisation organisationnelle, les recherches se sont traditionnellement orientées vers une mesure des conséquences attendues de cette socialisation. Ainsi, les indicateurs classiques de la socialisation organisationnelle sont des attitudes aisément observables que la communauté scientifique sait mesurer, telles que la satisfaction au travail, l'engagement ou la performance au travail. Par la suite, certaines recherches ont tenté de dépasser cette pratique, pour gagner en scientificité. Elles se sont alors concentrées sur l'identification de conséquences plus directes : la maîtrise de différents domaines de socialisation. L'objectif est de déterminer les éléments qui doivent être maîtrisés à l'issue de la socialisation. Avec cette approche, les chercheurs étudient le contenu de la socialisation, et établissent ainsi des indicateurs spécifiques à ce concept. Une troisième orientation dans la mesure de la socialisation consiste à considérer le processus en tant que tel. Les modèles proposés dans ce courant de recherche définissent les différents stades traversés par l'individu au cours de sa socialisation.

Le problème auquel nous souhaitons apporter des éléments de réponse est celui de la congruence entre les données recueillies et le concept étudié. Les données issues des différents instruments de mesure développés traduisent-elles fidèlement le concept de socialisation organisationnelle ? Pour étudier cette question, il est nécessaire de faire un bref rappel des critères de jugement d'un instrument de mesure.

La qualité d'un instrument de mesure en sciences sociales

Pour Lazerfeld (1972) la mesure en sciences sociales diffère des mesures en sciences exactes, car l'objet d'étude n'est ni un événement observable ni un objet. Un des problèmes majeurs est donc d'avoir accès à un indicateur observable qui restitue fidèlement les caractéristiques du concept latent que l'on veut mesurer. Ainsi, la théorie support (*auxiliary theory*), qui spécifie la relation entre le concept et les indicateurs, est aussi importante dans la recherche en sciences sociales que la théorie substantive qui lie les concepts les uns aux autres (Carmines et Zeller, 1979, p.11). Par conséquent, nous analyserons principalement cet aspect de la mesure.

Pour mesurer le degré auquel les indicateurs retenus dans la littérature représentent le concept de socialisation organisationnelle, il faut revenir aux notions de fiabilité et de validité. La fiabilité indique à quel point l'indicateur est plus déterminé par le concept étudié que par le hasard. Elle est inversement corrélée à l'erreur aléatoire. La validité est inversement corrélée à l'erreur non aléatoire. Elle exprime le degré auquel un indicateur particulier mesure ce qu'il est censé mesurer plutôt que d'autres phénomènes. Deux autres critères entrent également en compte dans la qualité d'un instrument de mesure : la faisabilité et la sensibilité (Angot et Milano, 1999). La faisabilité se situe dans la facilité de lecture (nombre d'items), et de compréhension (vocabulaire utilisé), tandis que la sensibilité traduit la capacité de l'indicateur à enregistrer des variations assez fines du concept mesuré. Nous intégrerons donc ces dimensions dans notre analyse comparée des différentes méthodes.

L'objectif de cette discussion est de permettre une utilisation appropriée des modèles et des instruments de mesure existants, et de réfléchir à l'élaboration d'autres indicateurs intégrant les différentes dimensions de la socialisation organisationnelle. Nous étudierons dans une première partie les critères utilisés pour déterminer le degré auquel l'individu est socialisé, et dans une deuxième partie la manière dont le temps est pris en compte dans la mesure de la socialisation.

1. PRÉSENTATION ET CRITIQUE DES INDICATEURS DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Trois grands types d'indicateurs sont étudiés : les indicateurs représentant les conséquences attitudinales de la socialisation, les indicateurs traduisant les conséquences de la socialisation en termes de maîtrise des domaines de

socialisation, et enfin les indicateurs restituant l'aspect dynamique de la socialisation.

1.1 Typologie et caractéristiques des mesures effectuées

Que ce soit par l'intermédiaire de variables attitudinales classiques ou par la description plus concrète des domaines de maîtrise à acquérir, la plupart des mesures se focalisent sur les conséquences de la socialisation. Cela signifie que pour analyser l'effet d'un facteur donné sur la socialisation, on analyse directement l'effet de ce facteur sur d'autres variables proxys (satisfaction, engagement, intention de partir, orientation de rôle, etc.), censées représenter fidèlement le niveau de socialisation atteint.

Cette situation nous inspire deux réflexions. D'une part, nous sommes en droit de nous demander dans quelle mesure les conséquences décrites ici sont corrélées à la socialisation organisationnelle. En effet, le succès d'une transition professionnelle ne dépend pas que du processus de socialisation. Par exemple, l'adéquation initiale du nouveau recruté avec son nouveau contexte joue incontestablement un rôle. Cette adéquation peut être facilitée par de nombreux facteurs qui n'ont pas de rapport direct avec la socialisation: les expériences passées du recruté, l'adéquation entre le recruté et l'entreprise du point de vue des valeurs, de la culture... Un bon instrument de mesure de la socialisation devrait donc permettre d'évaluer a priori l'ampleur du phénomène à réaliser, afin de définir deux niveaux de socialisation : un niveau de référence individuelle et un indice de progression.

D'autre part, tous ces indicateurs semblent mesurer le degré de succès de la transition professionnelle, et non le processus de socialisation en lui-même. Cela revient à considérer le processus organisationnel comme une boîte noire, dans laquelle on injecte des inputs (expérience passée, personnalité, valeurs, procédure de recrutement et tactiques organisationnelles, etc.), et de laquelle ressortent des outputs (maîtrise des domaines de socialisation, satisfaction, engagement, etc.). Le processus de socialisation demeure incompris. En effet, ces indicateurs sont en mesure d'établir des liens de corrélation entre un facteur et un degré de réussite de la socialisation organisationnelle, mais ils sont incapables d'expliquer les causes de succès ou d'échec et d'identifier les problèmes à résoudre. Constater des corrélations sans les expliquer ne permet pas d'analyser une situation, d'établir un diagnostic et des prescriptions. Dans une optique gestionnaire, ce système de mesure est donc limité. Chao *et al.* (1994, p.730) soulignent ces lacunes:

Le courant de recherche qui s'est intéressé aux différentes stratégies organisationnelles de socialisation a manqué de critères directs pour mesurer le degré auquel un individu est socialisé. En outre, les relations entre l'apprentissage des contenus spécifiques à la socialisation et les conséquences spécifiques de la socialisation sur le travail sont actuellement inconnues. A un niveau pratique, comprendre ces relations pourrait entraîner des implications managériales quant à l'amélioration des processus et des stratégies de socialisation.

La mesure traditionnelle de la socialisation organisationnelle par des variables de résultat indirectement liées au concept

Traditionnellement, la plupart des chercheurs utilisent les variables expliquées par la socialisation organisationnelle comme des indicateurs, des variables manifestes de ce concept. La mobilisation de ces indicateurs relativement éloignés du concept de socialisation a pour principal intérêt de pouvoir multiplier les mesures empiriques. En effet, les mesures de la satisfaction au travail ou de la performance ont connu des développements poussés qui en assurent la fiabilité et la validité. Cette pratique existe également dans les sciences dures : c'est la capacité à mesurer un concept qui constitue le préalable au développement d'investigations scientifiques plus poussées. La mesure se substitue peu à peu au concept qui lui préexistait (Porter, 1994 et 1995). Cela explique que les études portant sur les facteurs de socialisation ont été extrêmement développées, contrairement aux études portant sur le processus. Par exemple, les pratiques institutionnalisées définies par Jones (1986) sont positivement reliées à l'engagement (Allen et Meyer, 1990 ; Ashford et Saks, 1996 ; Jones, 1986), à la satisfaction au travail (Ashford et Saks, 1996 ; Jones, 1986), à l'intention de rester (Ashford et Saks, 1996 ; Jones, 1986), à la clarté de rôle (Jones, 1986) et négativement reliées à l'efficacité individuelle (Jones, 1986).

Cependant, sans remettre en cause l'intérêt de telles relations, il est tout de même nécessaire de remarquer qu'elles ne font apparaître la socialisation nulle part. À notre connaissance, aucune étude n'indique que ces différentes variables attitudinales, qu'elles soient prises isolément ou de manière combinée, sont suffisamment reliées à la variable latente « socialisation organisationnelle » pour en analyser la structure ou en être un indicateur. L'utilisation de variables proxys est une pratique courante.

**Tableau 1 :
Synthèse des principaux modèles théoriques de la socialisation organisationnelle**

Typologie	Auteurs	Dimensions	Opérationnalisation du concept	Indicateurs de la socialisation	Variabiles de résultat
Les modèles de processus					
Le modèle par étape	Feldman (1976)	Étape anticipatoire Étape d'ajustement mutuel Étape de gestion des rôles	Validation mitigée Feldman (1976) Vocation conceptuelle	Données déclaratives sur : Le réalisme des attentes, la congruence de l'évaluation, la définition de rôle, la résolution des rôles conflictuels, la résolution des conflits/vie privée.	- satisfaction - autonomie - engagement au travail - motivation au travail
Le modèle cognitif	Louis (1980)	Surprise attribution de sens	Pas de validation ni de mesure		
Les modèles de contenu					
Domaines de socialisation	Schein (1968) Feldman (1981) Fisher (1986) Reichers (1987)	Fisher (1986) Apprentissage de : - l'organosation - l'équipe - le travail - soi même Reichers (1987) - Identité professionnelle - Comportement attendu - Compétences - Normes du groupe - Rationalisation a posteriori	Chao <i>et al</i> (1984). Bonne validation de l'	Maitrise-perçue des points suivants : - performance - pouvoir - langage - relations humaines - valeurs organisationnelles - histoire	- Enrichissement - Satisfaction au travail - Pas de problèmes d'identité - Adaptation - Engagement

Les modèles explicatifs

Tactiques organisationnelles	Van Maanen et Schein (1979)	<ul style="list-style-type: none"> - Coll./indiv - Fixe/variable - En série/ disjointe - Investiture/désinvestiture - Séquentielle/aléatoire 	<p>Jones 1986. Bonne validation du concept. Validité par la suite par Allen et Meyer (1990); Zarhly et Tosi (1989); Ashoforth et Saks, (1996)</p>	<p>Dans la plus part des études : Satisfaction au travail Intention de partir Engagement Orientation de rôle Conflit de rôle Ambiguïté</p>	<p>Dans la plupart des études : Satisfaction au travail Intention de partir Engagement Orientation de rôle Conflit de rôle Ambiguïté</p>
Caratéristique personnelles : L'expérience	Jones (1983)	<p>Durée Adequation avec la situation présente</p>	<p>Zarhly et tosi (1989); Adkins (1995)</p>	<p>Conflit/vie privée Clarté de rôle Performance</p>	<p>Conflit/vie privée Clarté de rôle Performance</p>
	Jones (1983)	<p>Confiance en soi Volonté de progresser Désir de contrôle Désir de feedback Propension à l'engagement</p>	<p>Waug (1985) Saks (1985)</p>	<p>Capacité d'adaptation Performance Engagement Intention de partir satisfaction</p>	<p>Capacité d'adaptation Performance Engagement Intention de partir satisfaction</p>

Mais dans notre cas particulier, est-il pertinent d'utiliser ces variables-là pour accéder à la socialisation ? En effet, il existe probablement des corrélations fortes entre les cinq attitudes classiquement étudiées. Par exemple, l'intention de rester dépend de la satisfaction au travail.

On peut dès lors se demander s'il est opportun de prendre en compte la satisfaction au travail pour déterminer le degré de socialisation accomplie. En outre, si on approche la socialisation par la combinaison de variables « satisfaction, intention de rester, performance, engagement », ce qui signifie que l'on accepte un premier niveau d'erreur, il faut ensuite trouver des indicateurs pour chacune de ces dimensions, ce qui entraîne un deuxième niveau d'erreur. Finalement, étant donné une telle approximation lors de la construction des indicateurs, il est peu probable que la mesure soit en adéquation avec le construit qu'elle est censée mesurer. Certes, « une définition conceptuelle ne possède pas de correspondance bijective dans le monde empirique. Pour une définition conceptuelle donnée, il n'existe pas de données empiriques correspondant exclusivement à ce concept » (Angot et Milano, 1999, p.171). Mais lorsque la relation entre le concept et l'instrument est faible ou non pertinente, l'analyse des indicateurs conduit à des conclusions erronées concernant le concept sous-jacent.

La mesure de la socialisation par les variables de résultat bénéficie-t-elle d'une bonne validité interne ? Dans la mesure où l'on n'est pas assuré que les variations de la variable expliquée (satisfaction, intention de quitter, performance) sont expliquées par la variation de la variable indépendante (socialisation), il n'est pas possible de l'affirmer.

1.3. La mesure des différents domaines de socialisation

Conscients des limites de l'approche précédente, Chao *et al.* (1994) ont eu la volonté de créer une mesure spécifique du construit théorique de socialisation. Le fait qu'ils soient les premiers à avoir eu cette démarche est révélateur de la tentation qu'ont les chercheurs d'utiliser des indicateurs imparfaits mais existants pour aboutir à des résultats empiriques rapides. En effet, dès 1986, Fisher s'étonnait que personne n'ait transformé les domaines de socialisation maintes fois repérés dans la littérature en indicateurs mesurables et pertinents. Le même regret est exprimé par Chao *et al.* (1994, p.730) :

Bien que la socialisation organisationnelle joue un rôle central dans l'ajustement et le processus d'apprentissage des salariés, il y a eu peu d'études empiriques définissant et évaluant les dimensions spécifiques de ce construit. Sans une meilleure compréhension de ce qui est appris pendant cette période, la recherche

programmatische ne peut pas étudier les contenus et les caractéristiques spécifiques à ce phénomène.

Chao *et al.* (1994) testent une échelle dans laquelle ils identifient six dimensions relativement indépendantes : la maîtrise des compétences requises, le développement de relations sociales, l'acceptation de la culture organisationnelle, la maîtrise du langage et du jargon organisationnel, la capacité à utiliser les structures de pouvoir formelles et informelles, la connaissance historique de l'organisation. Parmi ces éléments, la maîtrise des compétences requises, des relations sociales et de la culture organisationnelle recourent les domaines proposés par Fisher (1986). La maîtrise de l'histoire du langage et du pouvoir au sein de l'organisation est également présente en filigrane dans la synthèse de Fisher (1986), sans que l'auteur ne leur donne d'importance fondamentale. En revanche, cette échelle écarte un domaine de socialisation bien développé par Fisher : l'apprentissage d'une nouvelle identité professionnelle.

Cette échelle de 34 items a été testée et améliorée auprès de 432 jeunes diplômés employés comme ingénieurs ou managers, suivis sur une période de cinq ans. Elle présente de bons résultats sur les plans de la fiabilité (tous les $\alpha > .78$) et de la validité interne. La variance expliquée par les six dimensions extraites lors de l'analyse en composantes principales est de 58%, et restitue les dimensions construites théoriquement. Chao *et al.* (1994) ont également testé les liens entre les différentes dimensions du concept et l'efficacité en terme de carrière (performance, adaptabilité, identité, satisfaction au travail, engagement au travail, implication). Un des objectifs de cette étude est de déterminer la part de variance de l'efficacité dans la progression de carrière que l'on peut attribuer spécifiquement à la variance dans les contenus de la socialisation, et d'identifier plus précisément les corrélations entre les dimensions du contenu de la socialisation et les dimensions de l'efficacité de carrière. L'étude montre finalement que les dimensions expliquent les variances des variables de résultat de manière significative, avec un poids allant de 12% pour le revenu personnel à 29% pour la satisfaction au travail. Les chercheurs trouvent également que les six dimensions ont des corrélations différentes avec les variables de résultat, ce qui atteste de la validité discriminante de l'échelle. Finalement, cette échelle de mesure semble capter plus finement le phénomène de socialisation que les indicateurs indirects utilisés traditionnellement.

Cette opérationnalisation a donc de bonnes qualités de mesures de validité, de fiabilité et de faisabilité. Cependant, sa validité externe reste à prouver, car elle n'a pas été généralisée à d'autres populations. En outre, bien qu'elle constitue une bonne base de travail, elle n'est pas exhaustive. D'autres domaines de contenu

existent probablement. Ainsi, dans des contextes particuliers, Bauer, Morrison et Callister (1998) conseillent de l'enrichir. En particulier, elle laisse de côté toute la dimension « maîtrise de sa nouvelle identité au travail et de son rôle organisationnel » de côté, alors que cet aspect paraît important d'après les modèles théoriques du processus.

Cependant, nous pensons que cette conceptualisation des contenus pourrait être améliorée, et associée à une conceptualisation du processus de socialisation. En effet, l'échelle proposée par Chao *et al.* manque d'homogénéité quant aux items posés : elle mélange éléments cognitifs, éléments affectifs et éléments comportementaux. Ainsi, les items ayant trait à l'histoire de l'organisation, au langage, aux systèmes de pouvoir mesurent en réalité le degré de compréhension et de connaissance du nouveau recruté par rapport à ce qui lui est demandé. En revanche, les items ayant trait aux valeurs de l'organisation sont principalement des items mesurant l'adhésion à ces valeurs, et non leur compréhension. De la même manière, les items renvoyant aux relations de groupe mesurent l'intégration effective du nouveau recruté dans le groupe, et non sa compréhension des règles et du système de relation. Chao *et al.* s'étonnent de trouver une grande différence entre les corrélations « contenu-résultat » de leur dimension « valeurs de l'organisation » et celles des autres dimensions. En fait, cela s'explique probablement par le fait que la compréhension des différents contenus de la socialisation n'a pas les mêmes conséquences que l'adhésion du nouvel arrivant à ces différentes dimensions. Nous encourageons donc les recherches futures à développer un instrument plus précis, qui discrimine le fait de comprendre et le fait d'adhérer aux différentes dimensions de la socialisation. L'effet de chacune de ces deux dimensions sur le comportement, selon les contenus, permettra d'améliorer la compréhension du phénomène, et donc de multiplier les leviers d'actions des organisations sur le processus de socialisation. Dans une optique managériale, nous pensons donc qu'il serait utile de développer une mesure permettant de capter le processus lui-même. Chao *et al.* (1994) eux-mêmes nous incitent à suivre cette voie : « Le contenu et le processus de socialisation méritent d'être mieux intégrés pour comprendre comment chaque contenu est assimilé. »

- Taormina (1994) a également proposé une échelle de contenu, avec quatre dimensions assez larges (apprentissage du travail, du fonctionnement de l'organisation, des relations sociales, et projections dans un avenir professionnel en rapport avec l'organisation), développée à Singapour, en Chine et à Hong Kong. Les deux échelles ont été comparées (Taormina, 2004) et semblent présenter sensiblement les mêmes qualités de validité convergente, de validité divergente et de fiabilité. Toutefois, elles peuvent

avoir des applications différentes, l'une étant plus précise mais plus contingente à certains contextes (celle de Chao *et al.*), l'autre englobant plus d'éléments dans chacune de ces dimensions mais étant plus maniable (elle ne compte que 20 items) et plus générale.

- En conclusion, les dimensions proposées par Fisher semblent s'ériger progressivement en références. Cependant, il règne un certain désordre dans les outils utilisés. Les deux échelles rassemblent des éléments trop hétérogènes pour que leurs conclusions soient pertinentes : items mesurant le degré de compréhension, items mesurant le degré d'adhésion, items mesurant le processus... Ces différents éléments doivent être étudiés isolément les uns des autres pour que l'on puisse différencier leurs effets spécifiques sur les variables de résultat.
- Bien que ces recherches constituent un apport fondamental et prometteur, il paraît intéressant de se pencher sur une démarche antérieure : l'opérationnalisation de la socialisation sous l'angle du processus. En effet, les mesures que nous avons présentées jusqu'ici se focalisent toutes sur les conséquences attendues de la socialisation, que ce soit des conséquences directes sous forme de maîtrise de compétences ou des conséquences plus indirectement liées au concept. Le processus n'est pas du tout décrit, si bien qu'il reste à nos yeux une boîte noire au mécanisme inconnu.

1.4. La mesure du processus par l'identification des étapes franchies

Certaines recherches théoriques se sont focalisées sur la modélisation du processus d'apprentissage lui-même. Ces recherches décrivent les différentes étapes traversées par l'individu au cours de la socialisation. Globalement, ils dégagent trois étapes :

- la socialisation anticipée (Feldman, 1976 ; Louis, 1980) correspond à la période où l'individu se prépare à entrer dans l'organisation ;
- pendant la confrontation initiale, ou phase d'accommodation (Feldman, 1976), le nouvel entrant découvre la réalité et procède à des ajustements ;
- le dernier stade est appelé « management des rôles » par Feldman (1976), « acceptation mutuelle » par Schein (1978) et adaptation par Louis (1980). La nouvelle recrue a acquis une identité organisationnelle, des attitudes, des valeurs et des comportements compatibles avec la culture de l'organisation. Elle

doit maintenant gérer les conflits de rôle auxquels elle est potentiellement confrontée.

Cette représentation est intéressante dans la mesure où elle associe de nombreux concepts pour construire une approche de la socialisation centrée sur l'individu : les attentes, le réalisme, les conflits de rôle, le changement, l'adaptation à de nouvelles valeurs, la perception et l'interprétation de l'information. Elle constitue en cela la première tentative d'étude de la socialisation organisationnelle sous un angle psychologique, en s'intéressant aux structures cognitives du socialisé. En outre, les théories mobilisées sont très riches et ouvrent de nombreuses voies de recherche.

Cependant, on peut regretter l'absence d'explication du processus de passage d'une étape à l'autre. Le modèle est une représentation de la démarche personnelle de l'individu, dans lequel ne figurent pas les éléments susceptibles d'influer sur cette démarche : procédures organisationnelles de socialisation ou éléments de personnalité notamment. En outre, les modèles par étapes n'ont donné lieu qu'à peu d'études empiriques (Shuval et Adler, 1977), et les études effectuées n'ont pas obtenu de résultats convaincants. En particulier, elles ont échoué à généraliser les différentes étapes en termes d'échéances, de durée et de contenu. C'est la raison pour laquelle Fisher (1986) retient le modèle par étapes pour son apport conceptuel, mais estime qu'il n'a pas vocation à être prédictif.

Il est pourtant nécessaire de comprendre l'effet du temps pour mesurer la socialisation. La tendance depuis une quinzaine d'année est de mener des études collectant des variables de résultats directes ou indirectes, comme nous l'avons vu précédemment, sur plusieurs périodes. Si la multiplication des études longitudinales est un fait incontestable, il est nécessaire de s'interroger sur l'apport de ces pratiques et leurs limites pour l'étude de la socialisation organisationnelle.

2. LE TEMPS DANS LA MESURE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Le temps est un élément essentiel à prendre en compte dans l'étude de la socialisation, car ce phénomène est avant tout un processus dynamique. L'idée de progression est très présente lorsqu'on parle de socialisation. Le temps se retrouve d'ailleurs en filigrane dans la plupart des définitions de la socialisation organisationnelle. En particulier, Feldman (1976) met l'accent sur la nature dynamique de la socialisation, en la définissant comme « le processus par lequel les employés passent du statut d'outsider à celui de membre participant et efficace. » Cette définition précise le chemin parcouru par le nouvel entrant.

2.1. Études longitudinales et prise en compte de l'effet du temps

En 1986, Fisher regrettait qu'il y ait trop peu d'études longitudinales sur la socialisation. Aujourd'hui, les études longitudinales sont devenues la norme : sur 67 études empiriques épluchées par Bauer *et al.* (1998), 47 sont longitudinales.

En moyenne, les recherches mettent en œuvre 2,68 collections de données par étude, et 10,55 mois s'écoulent entre la première et la dernière collecte. Entre les deux premières collectes, la moyenne est de cinq mois. Entre la deuxième et la troisième, elle est de neuf mois. La première collection intervient en moyenne un mois après l'entrée, la seconde six mois après, et la troisième un an après l'entrée. Sur les 47 études, 17 ont collecté des données préalablement à l'entrée et 19 ont inclus des données prises durant la première semaine.

Bien que les études longitudinales soient infiniment plus adaptées que les études en coupe pour aborder la question de la socialisation, elles soulèvent tout de même plusieurs questions. D'abord, est-il pertinent de n'étudier le phénomène qu'au cours de la première année, comme le font la majorité des études ? Hill (1992) indique par exemple que les managers ont besoin de plus d'un an pour maîtriser leur rôle, et que souvent la socialisation est loin d'être finie au bout d'un an. En outre, on remarque une grande régularité dans les rythmes de collecte, alors que certains chercheurs montrent que le rythme du processus de socialisation est irrégulier. Ainsi, Pinder et Schroder (1987) ont établi que le temps nécessaire au changement dépend du soutien perçu et de la similitude entre la situation pré-entrée et la situation post-entrée. Le processus dynamique de la socialisation n'est pas encore bien compris. Nous savons que les attitudes et les perceptions se forment très tôt, mais nous ne connaissons ni le moment ni la manière dont cela se réalise. Par conséquent, plusieurs précautions doivent être prises pour s'assurer que la collecte des données a lieu à des moments pertinents. Il semble également nécessaire d'étudier le processus de socialisation en profondeur, pour trouver un modèle explicatif de la dynamique temporelle de la socialisation et comprendre les déterminants du progrès, les événements qui peuvent accélérer ou au contraire freiner la progression.

2.2. La socialisation : un processus progressif ou chaotique ?

Dans la définition de Feldman (1976), la socialisation se solde par un changement de statut, sans que l'on sache le comment de cette mutation. Intuitivement, on imagine une progression continue. C'est sans doute pour cette raison que le recours à des études longitudinales composées de trois ou quatre piqûres à quelques mois d'intervalles semble être communément accepté. Mais la socialisation est-elle un processus continu et monotone, qui évolue sans ruptures et sans retours en arrière ? L'hypothèse inverse paraît assez réaliste : certains événements aident à prendre la mesure de notre ignorance. Ainsi, à certains moments, la progression est décourageante, car elle dévoile le chemin qui reste à parcourir. De même, l'idée que le rôle organisationnel ou les réseaux de pouvoir s'apprennent par un système d'essais et erreurs semble réaliste. Les modèles de processus simples, qui décrivent des évolutions linéaires, faites de phases clairement délimitées aboutissant à des résultats attendus sont actuellement remis en question (Langley, 1999). De plus en plus de travaux mettent l'accent sur les déviations, les boucles récursives et les évolutions simultanées qui ont lieu au cours d'un processus. Le cheminement n'est pas monotone, mais fait de progressions et de retours en arrière (Mintzberg, Raisinghani et Théorêt, 1976 ; Schwenk, 1985).

Dans le cadre d'études sur la socialisation organisationnelle, il nous semble nécessaire de réaliser ces efforts. Actuellement, les données longitudinales sont prélevées alors que l'on ne maîtrise pas la dynamique du processus. Ainsi, dans l'hypothèse où les différents domaines de socialisation ne progressent pas au même rythme, et où l'on prélèverait des données à un moment où l'individu ressent un retour en arrière dans l'un des domaines, les résultats ne signifieraient absolument rien. Par conséquent, il serait intéressant d'intégrer, au sein d'un modèle unique, théories de la variance et théories du processus. Jusqu'à maintenant, les recherches les plus fécondes concernant la socialisation ont porté sur l'étude des corrélations entre des variables explicatives indépendantes et une variable latente (le processus de socialisation), représentée par des variables manifestes directement liées à elle (degré de maîtrise des différents domaines de socialisation) ou non (satisfaction, intention de rester, etc.). En intégrant dans ces modèles l'effet d'événements successifs, il serait possible de comprendre l'évolution des variables au fur et à mesure des événements, et l'évolution des événements en fonction des différentes variables (Langley, 1999)

Certaines méthodologies nous paraissent particulièrement adaptées à ces nouveaux enjeux. Pour accéder en profondeur au processus, nous pensons que

des études qualitatives sont nécessaires. En effet, l'observation, les « échantillons d'expériences » (*experience sampling*, Larson et Csikszentmihalyi, 1983), les « échantillons d'événements contingents » (*event contingent sampling*, Reis et Wheeler, 1991) ou les techniques sociométriques permettraient d'avoir accès à des informations inaccessibles au moyen d'un questionnaire. Les « échantillons d'expériences » consistent à demander à un individu d'établir un bilan de ses impressions, une fois par semaine, à un moment quelconque. Les « échantillons d'événements contingents » suivent le même principe si ce n'est que l'individu choisit lui-même d'écrire sur un journal les éléments qu'il souhaite au moment où il le souhaite (Gundry, 1993). Enfin, les techniques sociométriques sont utiles pour diversifier les angles d'approches. En interrogeant le nouvel arrivant mais aussi son supérieur hiérarchique et son groupe de travail, on parvient à s'extraire des perceptions unilatérales et à avoir des informations plus pertinentes pour juger du degré de socialisation d'un individu.

CONCLUSION

Cet article n'apporte pas de résultats empiriques, mais tente d'impulser une réflexion sur la pertinence des mesures existantes, tant d'un point de vue managérial que d'un point de vue scientifique.

D'un point de vue managérial, l'étude de la socialisation organisationnelle ne se justifie que si elle permet d'améliorer la gestion de l'entrée organisationnelle des salariés. Actuellement, les différentes recherches ne s'intéressent pas forcément au même phénomène ou ne le mesurent pas de la même manière. En outre, les indicateurs mobilisés pour étudier la socialisation sont imparfaits. Certains ne sont liés que très indirectement au concept, tandis que d'autres manquent encore de rigueur. On peut dès lors s'interroger sur la pertinence des résultats obtenus grâce à ces mesures ainsi que sur leur utilité managériale. En terme de mesure, il est donc nécessaire de développer un instrument pertinent pour évaluer non seulement la réussite ou l'échec de la socialisation, mais également l'efficacité de la politique d'intégration des entreprises sur chacun des domaines de socialisation et à chaque étape du processus. Les résultats empiriques de telles mesures seraient plus précis et seraient susceptibles d'enclencher de nouvelles pratiques de socialisation mieux adaptées aux organisations.

D'un point de vue scientifique, nous avons passé en revue les principales tentatives d'opérationnalisation du concept de socialisation organisationnelle et les principaux problèmes qu'elles soulèvent. Deux voies de recherches nous semblent particulièrement prometteuses : la première consiste à mieux comprendre la dynamique du phénomène par l'entremise d'études approfondies

du processus de socialisation. Le recours à certaines méthodologies qualitatives novatrices en sciences de gestion nous paraît particulièrement opportun. La seconde voie de recherche concerne l'amélioration de la mesure de contenu développée à ce jour par Chao *et al.* (1994) d'une part et Taormina (1994, 1997 et 2004) d'autre part. Nous pensons que la synthèse de ces deux axes de recherche pourrait déboucher sur une mesure plus opérationnelle et surtout plus pertinente de la socialisation organisationnelle. Nous espérons que cet article incitera les chercheurs de la socialisation organisationnelle à explorer ces possibilités.

RÉFÉRENCES

- Adkins, C.L.** 1995. « Previous work experience and organizational socialization : A longitudinal examination », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°3, p.839-862
- Allen, N.J. et J.P. Meyer.** 1990. « Organizational socialization tactics : A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation », *Academy of Management Journal*, vol. 33, p.847-858
- Angot, J. et P. Milano.** 1998. Comment lier concepts et données, Chap. VII dans *Méthodologie de la recherche en gestion*, R.A. Thiétart (dir.), Paris : Nathan,
- Ashford, S.J. et A.M. Saks.** 1996. « Socialization tactics : Longitudinal effects on newcomers adjustment », *Academy of Management Journal*, vol.39, n°1, p.149-178.
- Bandura, A.** 1969. *Social-Learning Theory of Identification Processes*, in Goslin, *Handbook of Socialization Theory and Research*, Russel Sage Publication, Rand Mc Nally and Co, p.213-262.
- Bauer, T. N., E. W. Morrison et R. R. Callister.** 1998. « Organizational Organization: A Review and Directions for Future Research.», *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 16, p.149-214.
- Bourdieu, P.** 1974. « Avenir de classe et causalité du probable », *Revue française de Sociologie*, vol.15, p. 3-42.
- Carmines, E.G. et R.A. Zeller.** 1979. *Reliability and Validity Assesment*, Beverly Hills: Sage.
- Chao, G. T., A. M. O'Leary-Kelly, S. Wolf, H. K. Klein et P. D. Gardner.** 1994. «Organizational Socialization: Its Content and Consequences», *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p.730-743.
- D'Iribarne, P.** 1986. «Vers une gestion culturelle des entreprises», *Gérer et Comprendre*, Annales des mines, n°4, p.72-85.
- D'Iribarne, P.** 1989. *La logique de l'honneur*, Paris: Seuil.
- Dubar, C.** 2000. *La socialisation: Construction des Identités sociales et professionnelles*. 3ème éd. Paris: Armand Colin.
- Durkheim, E.** 1930. *De la division du travail social*, (DT), Presses Universitaires de France.
- Feldman, D. C.** 1976. « A Contingency Theory of Socialization», *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, p.433-452.
- Fisher, C.D.** 1986. « Organizational socialization : an integrative review », *Research in personnel and Human Resource Management*, vol.4, p.101-145

- Gundry, L.K.** 1993. « Fitting into technocal organizations: The socialization of newcomers engineers », *IEEE Transactions on engineering management*, n°40, p.335-345.
- Habermas, J.** 1981. *Théorie de Kommunikativen Handels*, Suhrkamp Verlag, traduit par Ferry, J.M., *Théorie de l'Agir communicationnel*, Fayard, 1987.
- Hill, L.A.** 1992. *Becoming a manager*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hofstede, G.** 1987. « Relativité culturelle des pratiques et des théories des organisations », *Revue Française de Gestion*, n°64, p.10-21.
- 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.** 1986. « Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations », *Academy of Management Journal*, n°29, p.262-279.
- Lacaze, D.** 2001. *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle*. Thèse soutenue le 15 décembre 2001 pour obtenir le grade de Docteur de l'Université d'Aix Marseille III en Sciences de Gestion.
- Langley, A.**, 1999. "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, p. 691-710.
- Larson, R. et M. Csikszentmihalyi.** 1983. "The experience sampling method". In H.T.Reis (Ed.), *Naturalistic approaches to studying social interaction*, p.41-56. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lazerfeld, P.F.** 1972. *Qualitative Analysis: Historical and critical essays*. Boston: Allyn and Bacon.
- Linton, R.** 1968. *The study of man*, New York: Appleton Century.
- Louis, M. R.** 1980. « Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p.226-251.
- Mintzberg, H., D. Raisinghani, et A.Théorêt.** (1976) «The structure of unstructured decision processes », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, p.246-275
- Parsons, T.** 1937. *The structure of social action*, New York: Mac-Grow Hill.
- Piaget, J** 1965. *L'explication en Sociologie*, Etudes Sociologiques, Paris, Genève, Droz.
- Pinder, C.C. et K.G. Schroeder.** 1987. « Time to proficiency following job transfers », *Academy of Management Journal*, vol.30, p.336-353.
- Porter, T.M.** 1994. *Making things quantitative*, in *Accounting and Science, Natural Inquiry and Commercial Reason*, M. Power (dir.), New York: Cambridge University Press, p.36-56.
- Porter, T.M.** 1995. *Trust in numbers: The pursuit of Objectivity in Science and Public Life*. Princeton: Princeton University Press.
- Reichers, A.E.**1987. « An interactionist perspective on newcomer socialization rates », *Academy of Management Review*, vol.12, p.278-287.
- Reis, H.T. et L. Wheeler.** 1991. « Studying social interactions with the Rochester Interactions Record », in *Advances in experimental social Psychology*, vol.24. San Diego: Academic Press.
- Sainsaulieu, R.** 1977. *L'identité au travail*. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

- Sainsaulieu, R.** 1984. «Renouveau des cultures d'entreprise? », *Projet*, n°183, p.294-304.
- Saks, A.M.** 1995. « Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment », *Journal of applied Psychology*, vol.80, p. 211-225
- Schein, E.H.** 1968. « Organizational Socialization and the Profession of Management », *Industrial Management Review*, Winter , vol.9, p.1-16.
- Schein, E.H.** 1978. *Career Dynamics :Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley Publishing Co., p. 112-127.
- Schwenk, C.** 1985. « The use of participant recollection in the modelling of organizational processes », *Academy of Management Review*, vol.10, 496-503
- Shuval, J.T. et I. Adler.** 1977. « Processes of continuity and change during socialization for medicine in Israël », *Journal of Health and Social Behavior*, vol.18, p.112-124.
- 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.** 2004. « Convergent validation of two measures of organizational socialization », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, n°1, p. 76-94.
- Van Maanen, J. et E.H. Schein.** 1979. « Toward a theory of organizational socialization », *Research in Organizational Behavior*, vol.1, p.209-264.
- Waung, M.** 1995. « The effects of self-regulatory coping orientation on newcomer adjustment and job survival », *Personnel Psychology*, vol. 48, p. 633-650
- Weber, M.** 1921. *Wirtschaft und Gesellschaft*. Traduction partielle: Economie et Société, Paris: Plon, 1971.
- Zahrly, J. et H. Tosi.** 1989. « The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 10, p. 59-74