

# **ROLE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA SOCIALISATION DES NOUVELLES RECRUES : TEST D'UN MODELE INTERACTIONNISTE EN MEDIATION MODEREE**

**Nathalie Richebé**  
Skema Business School  
Campus Sophia Antipolis

**Assâad El Akremi**  
Université de Toulouse 1 – Capitole

**Mohamed Ikram Nasr**  
ISG Paris - GRIISG

Adresse : Assâad El Akremi, 2 rue du Doyen Gabriel Marty, 31042 Toulouse Cedex, France, [assaad.el-akremi@univ-tlse1.fr](mailto:assaad.el-akremi@univ-tlse1.fr), tel : +33(0) 561 633 867

Résumé :

*L'objectif de cette communication est de développer et de tester un modèle interactionniste de la socialisation des nouvelles recrues et de leur intégration réussie dans l'entreprise. Ce modèle focalise sur le rôle de la justice organisationnelle et du soutien perçu du supérieur hiérarchique et intègre un ensemble de variables modératrices telles que les tactiques de socialisation et l'incertitude perçue du nouvel environnement organisationnel. Nombre d'auteurs ont montré que le succès de l'intégration des nouvelles recrues repose sur la combinaison synergétique des pratiques de socialisation de l'organisation, des prédispositions proactives des recrues et du soutien des agents internes tels que les managers et collègues (Reichers, 1987 ; Bauer et al., 2007 ; Bauer et Erdogan, 2010). À notre connaissance, il n'existe pas de travaux qui ont testé des modèles interactionnistes de socialisation en intégrant aussi un antécédent organisationnel comme la justice organisationnelle. En nous basant sur cette approche interactionniste et en utilisant les apports des théories de l'échange social et du management de l'incertitude, nous avons testé notre modèle grâce à des données longitudinales collectées auprès de 104 nouvelles recrues d'une grande banque française. Les résultats de l'analyse de la médiation modérée selon la démarche d'Edwards et Lambert (2007) montrent le rôle significatif de la médiation par le soutien perçu du supérieur et les effets modérateurs des perceptions de l'incertitude et des tactiques de socialisation entre les perceptions de justice par les nouvelles recrues et leur satisfaction au travail. Les implications théoriques et managériales sont enfin discutées.*

Mots clés : Perceptions de justice globale, socialisation organisationnelle, soutien perçu du supérieur, théorie du management de l'incertitude, tactiques organisationnelles de socialisation

# **ROLE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA SOCIALISATION DES NOUVELLES RECRUES : TEST D'UN MODELE INTERACTIONNISTE EN MEDIATION MODEREE**

## Résumé :

*L'objectif de cette communication est de développer et de tester un modèle interactionniste de la socialisation des nouvelles recrues et de leur intégration réussie dans l'entreprise. Ce modèle focalise sur le rôle de la justice organisationnelle et du soutien perçu du supérieur hiérarchique et intègre un ensemble de variables modératrices telles que les tactiques de socialisation et l'incertitude perçue du nouvel environnement organisationnel. Nombre d'auteurs ont montré que le succès de l'intégration des nouvelles recrues repose sur la combinaison synergétique des pratiques de socialisation de l'organisation, des prédispositions proactives des recrues et du soutien des agents internes tels que les managers et collègues (Reichers, 1987 ; Bauer et al., 2007 ; Bauer et Erdogan, 2010). À notre connaissance, il n'existe pas de travaux qui ont testé des modèles interactionnistes de socialisation en intégrant aussi un antécédent organisationnel comme la justice organisationnelle. En nous basant sur cette approche interactionniste et en utilisant les apports des théories de l'échange social et du management de l'incertitude, nous avons testé notre modèle grâce à des données longitudinales collectées auprès de 104 nouvelles recrues d'une grande banque française. Les résultats de l'analyse de la médiation modérée selon la démarche d'Edwards et Lambert (2007) montrent le rôle significatif de la médiation par le soutien perçu du supérieur et les effets modérateurs des perceptions de l'incertitude et des tactiques de socialisation entre les perceptions de justice par les nouvelles recrues et leur satisfaction au travail. Les implications théoriques et managériales sont enfin discutées.*

**Mots clés :** Perceptions de justice globale, socialisation organisationnelle, soutien perçu du supérieur, théorie du management de l'incertitude, tactiques organisationnelles de socialisation

# 1. Introduction

Intégrer une nouvelle entreprise est certainement un des événements les plus marquants de la carrière et de la vie d'un employé. La période de socialisation organisationnelle est généralement synonyme d'anxiété et d'incertitude pour les nouvelles recrues qui doivent faire face à des exigences d'apprentissage, d'adaptation et d'intégration, ainsi qu'à un environnement organisationnel souvent inattendu (Louis, 1980 ; Miller & Jablin, 1991 ; Saks & Ashforth, 2000). Dans ce cadre, la mesure dans laquelle le nouvel employé réussit à surmonter l'incertitude associée à l'entrée organisationnelle détermine largement le succès de son passage du statut d'*outsider* (externe) à celui d'*insider* (interne) et par conséquent son bien-être, sa performance et sa longévité au sein de l'entreprise. La socialisation est aussi un processus crucial pour les organisations qui cherchent à préserver leurs compétences et leurs valeurs culturelles distinctives (Lacaze, 2007). Le succès de l'intégration représente ainsi un élément central d'une gestion des ressources humaines durables.

Pour faire face à cette incertitude et réussir son processus d'intégration, la nouvelle recrue va faire appel à différentes sources d'information et de soutien et va être guidée par différentes forces de socialisation. En particulier, la socialisation organisationnelle s'articule autour de deux processus sous-jacents : l'apprentissage des tâches et des rôles et l'intériorisation des valeurs et des normes (Perrot, 2008). A cet égard, la perspective interactionniste de la socialisation suggère que ces deux processus sont déterminés par l'influence conjointe de trois acteurs clés : (1) la nouvelle recrue elle-même à travers les efforts qu'elle va consentir pour améliorer de manière proactive son intégration, (2) l'organisation à travers les pratiques qu'elle va mettre en place pour encadrer la socialisation de ses nouveaux employés, et (3) les autres membres de l'organisation tels que les collègues et les supérieurs hiérarchiques qui vont agir comme des sources de soutien et des relais informationnels pour ces nouvelles recrues (Bauer & Green, 1998 ; Bauer et Erdogan, 2010 ; Griffin, Colella, & Goparaju, 2000 ; Gruman, Saks, & Zweig, 2006 ; Lacaze, 2005). L'interaction de ces trois influences va conditionner la rapidité et la qualité de l'intégration des nouveaux employés et par conséquent leur satisfaction, bien-être, engagement et performance au travail.

Dans ce cadre, les interactions interpersonnelles entre les nouvelles recrues et les autres membres de l'entreprise sont les principaux canaux via lesquels les nouveaux employés acquièrent les connaissances nécessaires pour s'ajuster avec succès à leur nouveau contexte (Morisson, 2002; Reichers, 1987; Slaughter & Zickar, 2006). En particulier, les supérieurs hiérarchiques sont considérés comme des agents importants de la socialisation qui fournissent aux nouvelles recrues le support informationnel et émotionnel dont elles ont besoin pour s'intégrer socialement et être performant (Bauer & Green, 1998; Graen, 1976; Jokisaari & Nurmi, 2009; Reichers, 1987). Toutefois et malgré cette reconnaissance, peu d'études se sont intéressées aux mécanismes par lesquels les supérieurs hiérarchiques influencent la socialisation des nouvelles recrues. Par exemple, le soutien social que le supérieur apporte à ses nouveaux subordonnés pourrait influencer la capacité de ces derniers à s'intégrer efficacement (Jokisaari & Nurmi, 2009). Ainsi, il paraît important d'identifier les attitudes et les comportements via lesquels les figures d'autorité peuvent agir sur le processus de socialisation et les mécanismes sous-tendant ces effets.

L'objectif de ce papier est de contribuer à cet effort de recherche en examinant les effets des perceptions de la justice globale et du soutien du supérieur sur le processus de socialisation. De plus, le modèle testé ici adopte une approche interactionniste en examinant comment le degré d'institutionnalisation des pratiques de socialisation utilisées par l'entreprise interagit avec le soutien perçu du supérieur pour déterminer le succès du

processus de socialisation (représenté par le niveau de maîtrise de la tâche et de satisfaction des nouvelles recrues). Ce faisant, le présent papier contribue à la récente vague de recherches interactionnistes de la socialisation organisationnelle (Griffin et al., 2000 ; Gruman et al., 2006). Enfin, en se basant sur la théorie du management de l'incertitude, ce papier intègre le niveau perçu d'incertitude comme un modérateur contextuel des effets de la justice sur les perceptions du soutien du supérieur et par conséquent sur les résultats de la socialisation.

## **2. Le rôle de la justice dans le processus de socialisation organisationnelle : Une approche par la théorie du management de l'incertitude**

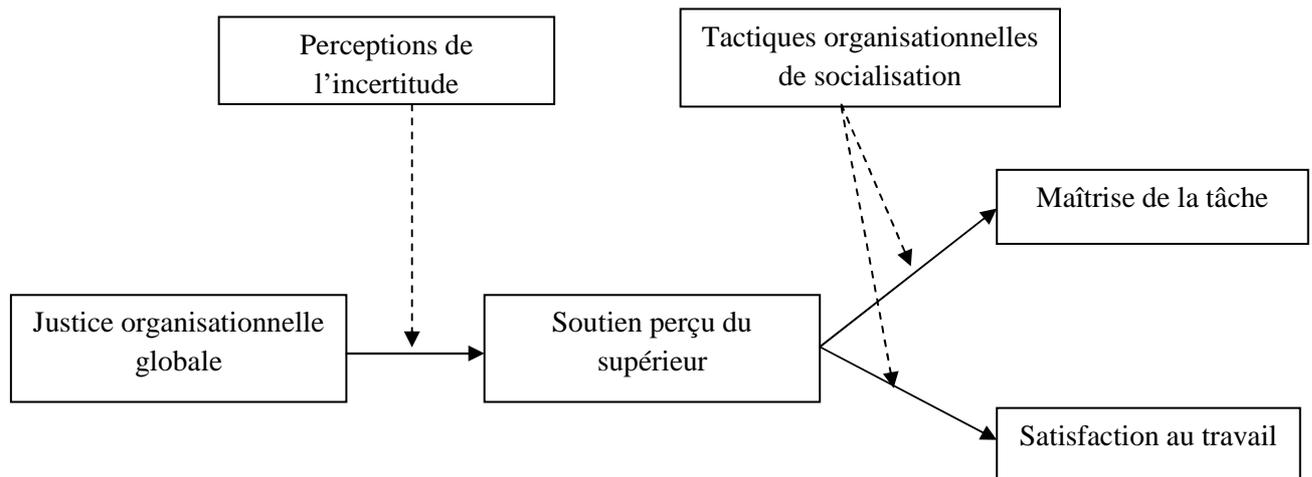
Le présent article soutient que les perceptions de justice organisationnelle déterminent la réussite du processus de socialisation des nouvelles recrues en guidant leurs perceptions et comportements au cours de cette période d'incertitude. En particulier, le modèle développé ici et présenté dans la figure 1 stipule que les effets des perceptions de justice globale sur les niveaux de maîtrise de la tâche et de satisfaction au travail des nouvelles recrues passent par le développement d'une relation de soutien entre ces derniers et un agent clé de la socialisation, à savoir le supérieur hiérarchique.

Le principal argument en faveur de ce modèle se base sur deux récentes théories de la justice organisationnelle, la théorie du management de l'incertitude (Uncertainty Management Theory – UMT, Lind & Van den Bos, 2002) et la théorie heuristique de la justice (*Fairness Heuristics Theory – FHT*, Lind, 2001). Ces deux cadres théoriques suggèrent que tout individu est confronté dans ses relations organisationnelles et sociales à un dilemme à la fois très basique et omniprésent. D'une part, en s'identifiant à et en contribuant par ses ressources personnelles à une entité sociale, il a l'opportunité d'étendre ses capacités, d'accomplir ses objectifs et de construire une forte identité sociale. D'autre part, les contributions requises et l'identification qui s'en suit constituent un sacrifice envers le groupe qui peut limiter la liberté personnelle d'action et activer le risque d'exploitation, de rejet, d'exclusion et de perte d'identité. De plus, les situations où nous sommes confrontés à ce dilemme, intitulé *le dilemme social fondamental*, sont si fréquentes qu'on ne peut pas les résoudre de façon réfléchie et calculée (Van den Bos, Lind, & Wilke, 2001). Il est plutôt avancé que les individus utilisent leurs jugements de justice comme un raccourci cognitif, un dispositif heuristique pour résoudre ce dilemme fondamental : Si une personne pense être équitablement traitée par les autres au sein d'un groupe social, elle décidera d'accorder sa confiance à ceux-ci, de coopérer et de subordonner ses intérêts personnels aux besoins et demandes du groupe (Van den Bos et al., 2001 ; Lind, 2001).

En résumé, la FHT et l'UMT soutiennent que les individus se préoccupent de l'équité des autres à leur égard quand ils sont dans une situation d'incertitude où ils ont besoin de tels jugements pour les utiliser comme une heuristique guidant leurs décisions. En même temps, la période de socialisation est décrite par plusieurs auteurs comme une période d'incertitude (Hsiung & Hsieh, 2003), génératrice de stress et d'anxiété (Nelson, 1987) pour les nouveaux venus. Durant le processus de socialisation, ces derniers sont confrontés à un environnement qui ne leur est pas familier, à une réalité organisationnelle souvent inattendue et à plusieurs demandes et sollicitations sociales, culturelles et d'apprentissage. Dans une telle situation d'incertitude, ces nouveaux membres organisationnels ne savent pas à qui doivent-ils faire confiance, vers qui se tourner pour satisfaire leurs besoins informationnels et avec qui doivent-ils coopérer. D'après les suggestions de l'UMT, c'est dans une situation pareille que les individus devraient se soucier le plus de la justice. En se trouvant dans une situation nouvelle et inconnue telle que celle vécue à l'entrée organisationnelle, les nouveaux employés

commenceront à chercher des informations qui leur permettent d'évaluer l'équité de leurs différents partenaires. Une fois ces jugements de justice formés, ils les utiliseront comme heuristique guidant leurs jugements, attitudes et comportements au travail. Il est ainsi plausible de penser que c'est sur la base de ces jugements que les nouvelles recrues décideront des partenaires auxquels elles vont faire confiance et avec lesquels elles vont entretenir des relations positives de soutien mutuel.

**Figure 1. Modèle interactionniste des effets des perceptions de justice sur la socialisation des nouvelles recrues**



## 2.1. Le supérieur hiérarchique, agent clé de la socialisation

L'approche interactionniste de la socialisation met en valeur le rôle des supérieurs hiérarchiques en tant qu'agents clés de la socialisation qui approvisionnent les nouvelles recrues en informations techniques et normatives et en support, et qui par conséquent déterminent la réussite et la qualité du processus d'intégration (Graen, 1976 ; Reichers, 1987 ; Bauer & Green, 1998 ; Slaughter & Zickar, 2006). Premièrement, les supérieurs hiérarchiques possèdent l'autorité formelle pour définir les rôles des nouvelles recrues et contribuent ainsi à la gestion de leur carrière (Graen, 1976 ; Feji, Whitely, Peiró, & Taris, 1995 ; Jokisaari & Nurmi, 2009). Ils jouent aussi le rôle de relais informationnels en leur fournissant un feedback et un soutien social qui facilitent leur processus d'apprentissage et d'acculturation (Bauer & Green, 1998 ; Jokisaari & Nurmi, 2009 ; Reichers, 1987). Enfin, les supérieurs hiérarchiques jouent le rôle de modèles qui guident les comportements des nouvelles recrues et les aident à comprendre leurs rôles au sein de l'entreprise (Graen, 1976 ; Lacaze, 2001 ; Weiss, 1977).

Les chercheurs en justice organisationnelle ont traditionnellement considéré les perceptions du soutien du supérieur comme la conséquence relationnelle la plus importante des perceptions de justice dans l'entreprise et comme un processus explicatif des effets de ces dernières sur les attitudes et les comportements des employés tels que l'engagement et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000). En particulier, les travaux basés sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964) montrent qu'un traitement équitable permet d'initier une relation d'échange de haute qualité (généralement opérationnalisée par les concepts de soutien organisationnel perçu (POS) et de soutien perçu du supérieur (PSS)) qui, par les vertus de la norme de réciprocité, engendre des

attitudes et des comportements positifs et fonctionnels de la part de l'employé. Dans ce sens, la justice est considérée par l'employé comme une faveur qui l'oblige à réciproquer de manière fonctionnelle pour préserver et étendre la relation d'échange social le reliant au partenaire considéré (Rupp & Cropanzano, 2002). Un intérêt particulier a été porté aux relations qu'entretient l'employé avec le supérieur hiérarchique. Plusieurs études montrent ainsi que la qualité de l'échange social entre l'employé et son supérieur hiérarchique joue un rôle de médiation entre les perceptions de justice et les réactions qui en résultent (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002 ; Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007 ; Masterson et al., 2000 ; Rupp & Cropanzano, 2002). Par exemple, les résultats de Rupp et Cropanzano (2002) suggèrent que la qualité de la relation d'échange entre le supérieur et l'employé joue un rôle de médiation dans les effets de la justice sur les comportements de citoyenneté dirigés vers le supérieur. De même, Masterson et ses collègues, (2000) trouvent que les effets de la justice interactionnelle sur la performance et les comportements de citoyenneté orientés vers le supérieur passent par la qualité de l'échange leader-membre (LMX). Ces recherches suggèrent aussi que le soutien du supérieur est perçu par ses subordonnés comme une faveur qui les obligent à réciproquer via des attitudes et des comportements fonctionnels (Cropanzano & Mitchell, 2005). Le soutien perçu du supérieur est ainsi considéré comme une ressource importante qui favorise les comportements performants, le bien-être et l'engagement organisationnel des employés.

Tel que discuté plus haut, la théorie de la justice comme heuristique (Lind, 2001) et la théorie du management de l'incertitude (Lind & Van den Bos, 2002 ; Van den Bos & Lind, 2002) permettent d'apporter un deuxième argument au rôle médiateur du soutien du supérieur. En effet, ces théories suggèrent qu'en situation d'incertitude, les perceptions de justice sont utilisées comme une heuristique décisionnelle pour évaluer la loyauté des autres et pour décider d'adopter ou non un comportement coopératif. La socialisation étant typiquement une période d'incertitude, les nouvelles recrues ont peu d'informations sur la conduite et la loyauté de leurs nouveaux supérieurs hiérarchiques (Hsiung & Hsieh, 2003 ; Jones, 1986 ; Saks & Ashforth, 2000; Wanous, 1992). Par conséquent, elles auront tendance à compter sur leurs perceptions de justice globale pour évaluer ces derniers. N'ayant pas encore une connaissance précise des dimensions distributive, procédurale et interactionnelle de la justice dans la nouvelle organisation, les nouvelles recrues vont essentiellement fonder leur évaluation sur les perceptions globales de justice (Ambrose & Schminke, 2009).

Dans la littérature de la socialisation, quelques études ont examiné les effets du soutien du supérieur sur l'intégration des nouvelles recrues (Bauer & Green 1998; Jokisaari & Nurmi, 2009; Settoon & Adkins, 1997; Slaughter & Zickar, 2006; Nelson & Quick, 1991). Par exemple, Jokisaari et Nurmi (2009) ont trouvé dans une étude longitudinale que le déclin des perceptions du soutien du supérieur durant les deux premières années de la carrière d'un employé a des effets négatifs sur la clarté de rôle et la satisfaction au travail des nouvelles recrues. Le soutien du supérieur est une ressource utile pour les nouveaux employés car il leur apporte des informations, des modèles comportementaux et des opportunités pour établir des relations avec les autres membres de l'organisation. Le soutien du supérieur permet aussi aux nouvelles recrues d'appréhender et d'interpréter plus aisément leur nouvel environnement. Sur la base de ces arguments, nous proposons l'hypothèse suivante :

*H1. Le soutien perçu du supérieur hiérarchique va jouer un rôle médiateur entre les perceptions de justice globale d'une part et la maîtrise de la tâche et la satisfaction au travail d'autre part.*

## **2.2. Le rôle modérateur de l'incertitude perçue par les nouvelles recrues**

L'incertitude perçue peut être définie comme le sentiment qu'a un employé de manquer d'informations et de compréhension adéquates des caractéristiques d'une situation donnée, résultant en une incapacité à prédire le cours futur des événements (Rodell & Colquitt, 2009 ; Van den bos & Lind, 2002). Récemment, la théorie du management de l'incertitude a mis en exergue l'importance des perceptions de justice en situations d'incertitude et d'ambiguïté (Lind & Van den Bos, 2002).

Cette théorie propose que, face à l'incertitude, nous utilisons nos perceptions de justice pour décider du comportement le plus approprié à avoir. Dans de telles situations, lorsqu'on doute de notre capacité à contrôler, et faire sens de, notre environnement, la justice nous apporte une heuristique décisionnelle permettant de restaurer ce sentiment de contrôle et ainsi, de guider nos comportements (Van den Bos, 2007). Plusieurs études empiriques ont été en faveur des préceptes de la théorie du management de l'incertitude en montrant que les perceptions de justice organisationnelle ont des effets plus importants sur les attitudes et les comportements dans des conditions d'incertitude (Rodell & Colquitt, 2009 ; Thau, Aquino & Wittek, 2007; Van den Bos, Wilke & Lind, 1998). Par exemple, Van den Bos et al. (1998) ont mené une expérimentation où ils ont manipulé simultanément l'équité d'un processus d'allocation des ressources et l'intégrité de la figure d'autorité en charge de l'allocation. Leurs résultats montrent que les perceptions de justice ont des effets plus importants sur la satisfaction des participants quand ces derniers n'ont reçu aucune information sur l'intégrité de la figure d'autorité. D'autres études ont corroboré ces résultats en confirmant que l'incertitude amplifie les effets des perceptions de justice (Van den Bos & Miedema, 2000). Tous ces travaux suggèrent que « la justice illumine l'obscurité de l'incertitude » (Lind & Van den Bos, 2002 : 217).

Le processus de socialisation est par essence un contexte d'incertitude où les nouvelles recrues manquent d'informations et d'expériences pour juger la loyauté des autres membres de l'organisation et pour évoluer dans un environnement non familier (Nelson, 1987; Saks & Ashforth, 2000). Cependant, le niveau d'incertitude perçue peut varier d'une nouvelle recrue à une autre. Tel que suggéré par l'UMT, plus une nouvelle recrue a un fort sentiment d'incertitude, plus elle aura tendance à utiliser ses perceptions de justice comme heuristique décisionnelle qui guide les jugements, attitudes et comportements. Nous posons donc l'hypothèse suivante :

*H2. Les perceptions de l'incertitude vont modérer l'effet de la justice globale sur le soutien perçu du supérieur de telle façon que cet effet sera d'autant plus fort que l'incertitude perçue par les nouvelles recrues est élevée.*

## **2.3. Le rôle des tactiques organisationnelles de socialisation**

En 1979, Van Maanen et Schein apportaient une explication de la manière de laquelle des méthodes et des pratiques managériales spécifiques peuvent influencer la réussite du processus de socialisation. Ces auteurs suggèrent qu'en mettant en place des tactiques de socialisation adaptées, les entreprises pourraient satisfaire les besoins informationnels des nouvelles recrues, structurer leur processus d'intégration, et influencer leur ajustement. Ils ont ainsi développé une typologie des tactiques organisationnelles de socialisation constituée de six continuums : les tactiques collectives vs. individuelles, formelles vs. informelles, séquentielles vs. non séquentielles, fixes vs. variables, en série vs. disjointes, et d'investissement vs. de désinvestissement.

Jones (1986) a été le premier à mesurer et à tester empiriquement la typologie de Van Maanen et Schein (1979). Ses résultats montrent que les six tactiques de socialisation citées plus haut peuvent être considérées comme un seul continuum avec à une extrémité les tactiques institutionnalisées (collectives, formelles, séquentielles, fixes, en série et d'investissement) et à l'autre les tactiques individualisées (individuelles, informelles, non séquentielles, variables, disjointes et de désinvestissement). Depuis, la plupart des recherches en socialisation ont adopté la classification de Jones (1986) considérant ainsi le concept de tactiques organisationnelles de socialisation comme unidimensionnel (Ashforth, Sluss & Saks, 2007 ; Black & Ashford, 1995 ; Kim, Cable & Kim, 2005).

Ces études empiriques ont montré de façon cohérente que le niveau d'institutionnalisation des tactiques de socialisation détermine l'ajustement et l'intégration des nouvelles recrues. Ainsi, les tactiques institutionnalisées ont été associées à une amélioration des niveaux de maîtrise de la tâche, de clarté de rôle, d'intégration sociale, de sentiment d'efficacité personnelle, de l'engagement organisationnel et de la satisfaction au travail (Bauer et al., 2007 ; Gruman et al., 2006 ; Kim et al., 2005 ; Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007).

En plus de ces effets directs, ce papier suggère que les tactiques organisationnelles de socialisation jouent un rôle de modération positive des effets du soutien perçu du supérieur sur les domaines de socialisation. Cette proposition est justifiée par deux principaux arguments. En premier lieu, les recherches existantes indiquent que des tactiques organisationnelles de socialisation institutionnalisées sont plus cohérentes avec un haut niveau de soutien de la part du supérieur et ce parce qu'elles véhiculent les mêmes valeurs de bienveillance et de souci à l'égard des nouvelles recrues (Eisenbeiss, van Knippenberg & Boerner, 2008 ; Shanock & Eisenberger, 2006). Par exemple, l'étude d'Eisenbeiss et ses collègues sur les déterminants de l'innovation suggèrent que les perceptions du soutien du supérieur avaient un impact positif sur les comportements innovants des membres de l'équipe uniquement quand le climat organisationnel valorisait l'excellence et la créativité.

Deuxièmement, les tactiques de socialisation institutionnalisées permettent aux nouvelles recrues de suivre un processus d'intégration systématique, organisé et structuré (Jones, 1986). En ce faisant, elles leur apportent de manière formelle les informations essentielles à leur intégration et à leur apprentissage. Ces informations et ces orientations formelles fournies par l'entreprise sont complémentaires avec les informations et les explications plus informelles et quotidiennes apportées par le supérieur hiérarchique (Bauer & Green, 1998). Cette complémentarité va induire un effet de synergie qui favorisera l'apprentissage et l'assimilation des nouvelles recrues.

Sur la base de ces arguments, nous proposons que les tactiques de socialisation institutionnalisées amplifieraient les effets bénéfiques du soutien perçu du supérieur sur la socialisation des nouvelles recrues, en particulier sur leur niveau de maîtrise de la tâche et de satisfaction au travail. Nous proposons donc l'hypothèse suivante :

*H3. Le niveau d'institutionnalisation des tactiques organisationnelle de socialisation va modérer les effets du soutien perçu du supérieur sur la maîtrise de la tâche et la satisfaction au travail tel que ces effets seront plus forts quand les tactiques de socialisation utilisées par l'entreprise sont institutionnalisées que quand elles sont individualisées.*

### 3. Méthodes

#### 3.1. Démarche longitudinale et échantillon

Cette étude est longitudinale et a été réalisée en deux temps de mesure auprès de 104 nouvelles recrues d'une grande banque française. La banque venait de recruter 140 nouveaux conseillers de clientèle et a accepté de soutenir cette étude pour mieux comprendre les facteurs déterminants de l'intégration des nouvelles recrues. Les questionnaires ont été administrés sous format électronique et deux relances par courriel ont été réalisées. Au temps 1, un premier questionnaire mesurant entre autres les perceptions de justice globale, le soutien perçu du supérieur, les perceptions de l'incertitude et les tactiques de socialisation, a été administré aux nouvelles recrues au cours des premières semaines de leur arrivée à la banque. Le nombre de questionnaires remplis s'est élevé à 112, représentant un taux de retour de 80%. Trois mois après, un deuxième questionnaire, mesurant entre autres variables, la maîtrise de la tâche et la satisfaction au travail. Au final, 104 questionnaires ont été remplis, représentant un taux de retour final de 74%. Les nouvelles recrues ayant participé à l'étude ont un âge moyen de 28 ans ; 69% sont des femmes ; et 51% ont niveau d'études supérieur à Bac + 2.

#### 3.2. Echelles de Mesures

À l'exception de l'échelle des perceptions de l'incertitude, l'ensemble des échelles utilisées, les nouvelles recrues devaient mentionner leur degré d'accord, selon une échelle de type Likert en 5 points (de 1 : *pas du tout d'accord* à 5 : *tout à fait d'accord*).

**La justice organisationnelle globale.** Nous avons utilisé l'échelle développée par Ambrose et Schminke (2009) et comportant 5 items. Cette échelle a une très bonne fiabilité interne, l'alpha de Cronbach est de 0.87. « Globalement, je trouve que mes rétributions (salaire, primes, promotions...) dans ma nouvelle entreprise sont justes et équitables » est un exemple d'item relevant de cette échelle.

**Le support perçu du supérieur hiérarchique.** Nous avons adapté l'échelle développée par Eisenberger et al. (1986, 2002) pour mesurer le support perçu du supérieur. L'échelle est composée de 7 items et a un excellent alpha de Cronbach ( $\alpha = 0.93$ ). Un exemple d'item est : « Mon/ma responsable est réellement soucieux (se) de mon bien-être ».

**Les perceptions de l'incertitude.** Neuf questions, développées par Bordia et al. (2004), ont été utilisées pour mesurer les perceptions de l'incertitude. Les nouvelles recrues devaient mentionner sur une échelle allant de 1 : *pas du tout incertain* à 5 : *tout à fait incertain*, le niveau d'incertitude qu'elles ressentent dans leur nouveau poste. L'alpha de Cronbach de l'échelle est très satisfaisant ( $\alpha = 0.89$ ). Un exemple de question posée est : « Dans quelle mesure êtes-vous incertain (e) des aspects suivants de votre travail : avoir des opportunités de développement au travail ? ».

**Les tactiques organisationnelles de socialisation.** Nous avons utilisé 12 items de l'échelle développée par Jones (1986) pour mesurer le degré d'institutionnalisation des tactiques de socialisation. Le coefficient alpha de Cronbach de l'échelle est égal à 0.83. « Les nouveaux arrivants ont une vision claire du temps et des étapes dont ils ont besoin pour se former à leurs nouvelles fonctions » est un exemple d'item de cette échelle.

**La maîtrise de la tâche.** L'échelle, développée et testée par Morisson (1993, 2002) et comportant 7 items, a été utilisée pour mesurer la maîtrise de la tâche. Cette échelle a une bonne fiabilité interne, l'alpha de Cronbach est de 0.78. Un exemple d'item est « Je me sens capable de réaliser mon travail de façon autonome ».

**La satisfaction au travail.** Nous avons utilisé l'échelle de Cammann et al. (1983) pour mesurer la satisfaction au travail des nouveaux arrivants. L'alpha de Cronbach de l'échelle est très satisfaisant ( $\alpha = 0.86$ ). « Globalement, je suis satisfait(e) de mon travail dans ma nouvelle entreprise » est un exemple d'item de cette échelle.

### 3.3. Analyses statistiques

Nous avons testé nos hypothèses de médiation du support perçu du supérieur à l'aide de la démarche de test des effets indirects par bootstrap (Edwards & Lambert, 2007 ; Preacher & Hayes, 2004). Nous avons complété cette analyse par le test de Sobel des effets indirects selon la recommandation de MacKinnon et al. (2002).

Il est d'usage, pour le test des effets de médiation d'avoir recours à la démarche en pas à pas proposée par Baron et Kenny (1986). La procédure de Baron de Kenny (1986) souffre toutefois de certaines limites. Ainsi, son pouvoir statistique est limité dans la plupart des situations et particulièrement celles où l'échantillon étudié est de taille réduite et la distribution non normale ; en plus de l'inadéquation de son étape 1 exigeant un lien significatif entre la variable indépendante et la variable dépendante (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West & Sheets, 2002 ; Shrout & Bolger, 2002). De plus, Preacher et Hayes (2004) avancent que l'occurrence "d'erreurs de type I" est probable avec l'usage de la méthode de Baron et Kenny (1986). Ce type d'erreur peut conduire à des conclusions erronées concernant l'effet de médiation.

Pour ces raisons, nous avons utilisé la méthode de test des effets indirects reposant sur une analyse en bootstrap (Preacher & Hayes, 2004). La méthode du bootstrap, pour le test des effets de médiation, est une alternative récente à la démarche de Baron et Kenny (1986). Elle permet de dépasser les limites de cette dernière, notamment grâce à l'utilisation des intervalles de confiance pour contourner le problème de pouvoir statistique (Edwards & Lambert, 2007; MacKinnon et al., 2002) et baisser l'erreur de type I (Preacher & Hayes, 2008). La méthode du bootstrap selon Preacher et Hayes (2004, 2008) repose sur l'utilisation d'une macro SPSS qui allie le test de Sobel à une démarche en pas à pas et qui permet de tester tous les effets indirects de médiation tout en contrôlant les autres variables du modèle. Nos analyses se sont basées sur 5000 réplifications générées par la méthode du bootstrap.

Enfin, en cohérence avec le choix de la méthode de test des effets médiateurs par le bootstrap, nous avons opté pour la méthode de la médiation modérée pour tester les hypothèses relatives aux effets modérateurs des variables du modèle. Nous avons utilisé la démarche développée par Edwards et Lambert (2007) qui permet de tester simultanément les effets médiateurs et modérateurs. Deux étapes sont alors suivies. Dans la première, il s'agit de tester l'effet de l'interaction entre la variable modératrice (respectivement, perceptions de l'incertitude et tactiques de socialisation) et la variable indépendante (justice organisationnelle globale) sur la variable médiatrice (soutien perçu du supérieur). Dans la deuxième étape, le test de la modulation concerne la relation entre la variable médiatrice (soutien perçu du supérieur) et les variables dépendantes (maîtrise de la tâche et satisfaction au travail). Le test de la médiation modérée a été ainsi réalisé par une macro SPSS permettant 5000 réplifications générées par la méthode du bootstrap et générant des intervalles de confiance pour chaque coefficient de régression (Edwards & Lambert, 2007).

## 4. Résultats

Les statistiques descriptives, la fiabilité des échelles et les corrélations entre les variables figurent dans le tableau 1.

**Tableau 1. Moyennes, écarts-types et corrélations**

	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Justice globale	3.11	0.74	(0.87)					
2. Soutien perçu du supérieur	3.76	0.78	0.37**	(0.93)				
3. Perceptions de l'incertitude	2.32	0.71	-0.67**	-0.46**	(0.89)			
4. Tactiques de socialisation	3.08	0.68	0.74**	0.44**	-0.64**	(0.83)		
5. Maîtrise de la tâche	3.75	0.48	0.12	0.23*	-0.38**	0.25**	(0.78)	
6. Satisfaction au travail	3.80	0.75	0.42**	0.34**	-0.59**	0.34**	0.41**	(0.86)

N = 104, l'alpha de Cronbach est noté sur la diagonale. En nous basant sur les recommandations de Becker (2005) pour l'utilisation des variables de contrôle, nous avons écarté les variables (sexe, âge, et niveau d'éducation) des analyses étant donné qu'elles n'étaient pas reliées aux variables dépendantes.

†p<.10 ; \*p<.05 ; \*\*p<.01

#### 4.1. Analyse factorielle confirmatoire

Afin de tester la qualité du modèle de mesure en termes de validité convergente et discriminante, nous avons réalisé une série d'analyses factorielles confirmatoires avec Lisrel 8.8 (Jöreskog et Sörbom, 1996). Notre modèle ayant 6 facteurs (justice globale, soutien perçu, incertitude, tactiques de socialisation, maîtrise de la tâche et satisfaction au travail) a été d'abord testé. Toutes les contributions factorielles liant les indicateurs aux facteurs latents sont significatives et de valeur supérieure à 0.70. Ce modèle a un ajustement acceptable aux données avec un  $\chi^2 = 680,66$ ,  $df = 114$  ;  $IFI = .92$  ;  $CFI = .92$  ;  $RMSEA = .09$ . Ce modèle a été comparé à 5 autres : le modèle 1 (5 facteurs) regroupe la justice et le support perçu en un seul construit ( $\Delta\chi^2 = 239,11$ ,  $\Delta df = 5$ ,  $p < .01$ ), le modèle 2 (5 facteurs) regroupe en un seul construit le support et les tactiques de socialisation ( $\Delta\chi^2 = 184,49$ ,  $\Delta df = 5$ ,  $p < .01$ ), le modèle 3 (5 facteurs) regroupe la justice et la satisfaction au travail ( $\Delta\chi^2 = 395,37$ ,  $\Delta df = 5$ ,  $p < .01$ ), le modèle 4 (4 facteurs) regroupe les tactiques de socialisation, le soutien perçu et la justice au sein d'un même construit ( $\Delta\chi^2 = 493,31$ ,  $\Delta df = 9$ ,  $p < .01$ ), enfin, le modèle 5, n'est constitué que d'un seul facteur (Harman, 1976) ( $\Delta\chi^2 = 835,18$ ,  $\Delta df = 15$ ,  $p < .01$ ). Ces résultats montrent que la validité convergente et la validité discriminante des construits étudiés.

#### 4.2. Test des hypothèses

Le tableau 2 indique les coefficients de l'effet médiateur du soutien perçu dans les relations entre la justice globale et les résultats de la socialisation en termes de maîtrise de la tâche et de satisfaction au travail.

L'hypothèse 1 précise que le soutien perçu du supérieur hiérarchique médiatise positivement la relation entre les perceptions de justice globale de la nouvelle recrue et son niveau de maîtrise de ses nouvelles tâches et de satisfaction au travail. La justice globale est reliée positivement et significativement au soutien perçu du supérieur hiérarchique ( $\beta = 0.39$ ,  $p < .01$ ) ; le soutien a également un impact positif et significatif sur la maîtrise de la tâche ( $\beta = 0.13$ ,  $p < .05$ ). Le test de Sobel de la significativité de l'effet indirect de la justice globale sur la

maîtrise de la tâche par la nouvelle recrue est satisfaisant ( $Z = 1.95$  ;  $p < .05$ ). L'intervalle de confiance du bootstrap [0.01 ; 0.13] ne comporte pas le 0, correspondant ainsi au critère de significativité de l'effet médiateur (Efron, 1987 ; Preacher et Hayes, 2008). Par ailleurs, le soutien perçu du supérieur est aussi positivement et significativement lié à la satisfaction au travail ( $\beta = 0.21$ ,  $p < .05$ ). Le test de Sobel est cohérent avec ce résultat ( $Z = 2.02$  ;  $p < .05$ ). Ce résultat est aussi confirmé par le test de bootstrap avec un intervalle de confiance qui n'intègre pas la valeur nulle [0.02 ; 0.20]. L'hypothèse 1 est donc vérifiée. Le soutien perçu du supérieur hiérarchique médiateur l'impact indirect des perceptions de la justice globale sur la maîtrise de la tâche et la satisfaction au travail des nouvelles recrues.

**Tableau 2. Effets médiateurs du soutien perçu du supérieur hiérarchique**

Variables	Modèle 1 <sup>a</sup>			Modèle 2 <sup>b</sup>		
	$\beta$	ES	t	$\beta$	ES	t
<i>Effets directs et totaux</i>						
Effet de la justice globale sur le soutien perçu (a)	0.39**	0.09	4.11			
Effet du soutien perçu sur la maîtrise de la tâche, en contrôlant la justice globale (b)	0.13*	0.06	2.08			
Effet de la justice globale sur la maîtrise de la tâche (c)	0.07	0.06	1.14			
Effet de la justice globale sur la maîtrise de la tâche, en contrôlant le soutien perçu (c')	0.02	0.06	0.29			
$R^2$ (Maîtrise de la tâche) = 0.08						
Effet de la justice globale sur le soutien perçu (a)				0.39**	0.09	4.11
Effet du soutien perçu sur la satisfaction au travail, en contrôlant la justice globale (b)				0.21*	0.09	2.27
Effet de la justice globale sur la satisfaction au travail (c)				0.42**	0.08	4.67
Effet de la justice globale sur la satisfaction au travail, en contrôlant le soutien perçu (c')				0.33**	0.09	3.55
$R^2$ (Satisfaction au travail) = 0.21						
<i>Effets indirects en cas de distribution normale</i>						
<i>Sobel</i>	Valeur	z	LB 95% IC	LH 95 % IC		
Modèle 1	0.05	1.95*	0.01	0.12		
Modèle 2	0.08	2.02*	0.03	0.22		
<i>Résultats du Bootstrap pour les effets indirects</i>						
Effet	M	ES	LB 99% IC	LH 99 % IC		
Modèle 1	0.05	0.02	0.01	0.13		
Modèle 2	0.08	0.04	0.02	0.20		

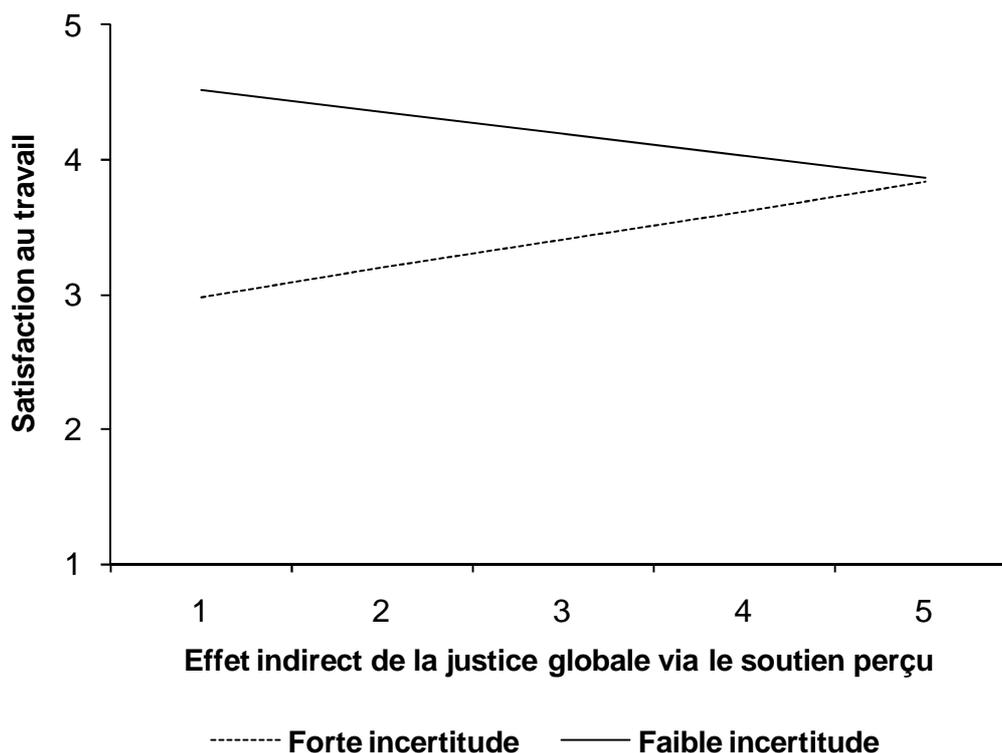
*Note.* N = 104. Les coefficients de régression sont non standardisés. La taille de l'échantillon de bootstrap = 5000. LB = limite basse ; LH = limite haute ; IC = intervalle de confiance. M = Moyenne ; ES = erreur standard.

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .

a. : Justice globale comme variable indépendante, maîtrise de la tâche comme variable dépendante et soutien perçu comme médiateur ; b. : Justice globale comme variable indépendante, satisfaction au travail comme variable dépendante et soutien perçu comme médiateur.

Selon l'hypothèse 2, les perceptions de l'incertitude modèrent l'effet indirect des perceptions de la justice globale sur les résultats de la socialisation, via le soutien perçu du supérieur hiérarchique. Les résultats du test des effets de médiation modérée, selon la démarche d'Edwards et Lambert (2007), montrent que l'effet modérateur des perceptions de l'incertitude n'est pas significatif dans le lien indirect entre la justice globale et la maîtrise de la tâche, aussi bien entre la justice globale et le soutien perçu ( $\beta = -0.03$ , ns.) qu'entre le soutien perçu et la maîtrise de la tâche ( $\beta = 0.04$ , ns.). Toutefois, les résultats montrent aussi que les perceptions de l'incertitude ont un effet modérateur significatif sur le lien indirect entre la justice globale et la satisfaction au travail des nouvelles recrues ( $\beta = 0.27$ ,  $p < .01$ ). Afin d'interpréter cet effet modérateur, nous avons réalisé la figure 2 en représentant l'évolution de la satisfaction en fonction de l'évolution de l'effet indirect de la justice globale médiatisé par le soutien perçu. Cette figure montre que l'incertitude amplifie l'impact de la justice globale sur la satisfaction au travail de la nouvelle recrue via le soutien perçu du supérieur. Au contraire, lorsque l'incertitude est faible, l'effet de la justice globale sur le soutien perçu et la satisfaction au travail s'affaiblit. L'hypothèse 2 est donc partiellement vérifiée dans le cas de la satisfaction au travail mais pas dans le cas de la maîtrise de la tâche.

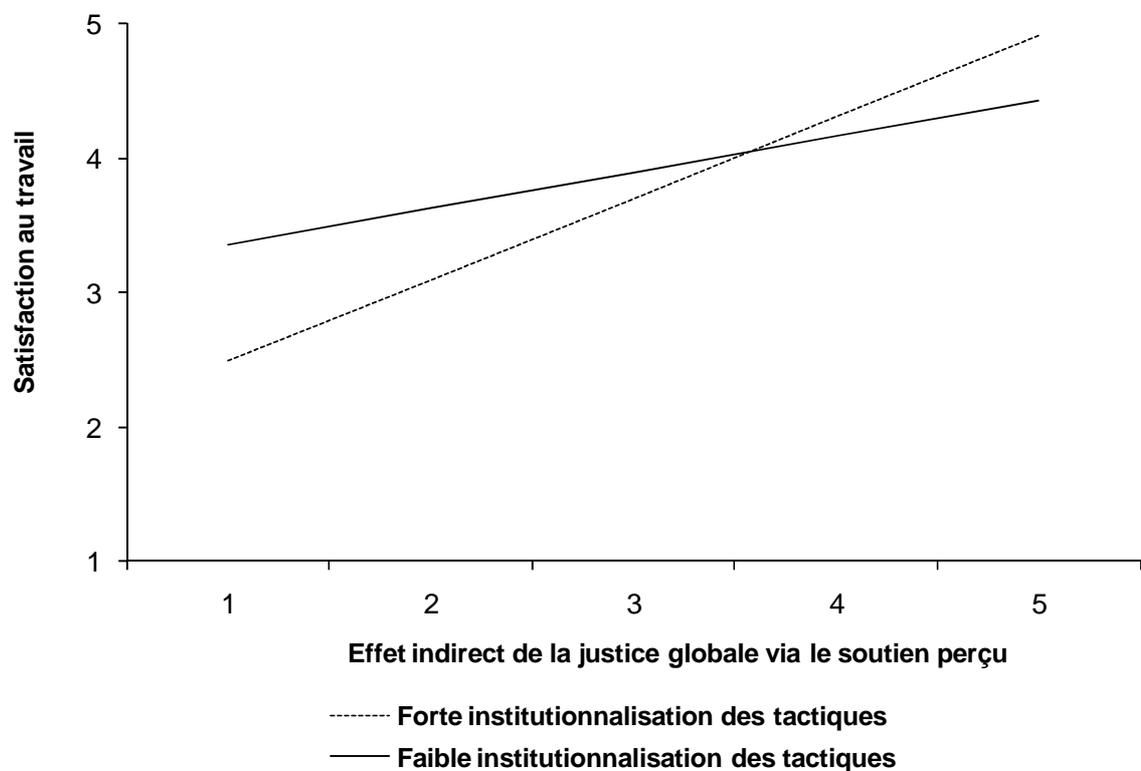
**Figure 2. Effet modérateur des perceptions de l'incertitude sur l'effet indirect de la justice globale sur la satisfaction au travail via le soutien perçu du supérieur hiérarchique**



Selon l'hypothèse 3, les tactiques organisationnelles de socialisation, lorsqu'elles sont institutionnalisées, modèrent l'impact de la justice globale sur les résultats de la socialisation via la médiation du soutien perçu du supérieur. Les résultats du test de la médiation modérée montrent que le niveau d'institutionnalisation des tactiques de socialisation n'a pas d'effet modérateur significatif ni sur le lien entre la justice globale et le soutien perçu du supérieur hiérarchique ( $\beta = 0.07$ , ns.) ni sur le lien entre le soutien perçu et la maîtrise de la tâche ( $\beta = -$

0.13, ns.). Cependant, l'analyse montre que les tactiques institutionnalisées de socialisation modèrent l'effet indirect de la justice globale sur la satisfaction au travail des nouvelles recrues aussi bien au niveau du lien entre la justice globale et le soutien perçu du supérieur ( $\beta = 0.25, p < .01$ ) qu'au niveau du lien entre le soutien perçu et la satisfaction au travail ( $\beta = -0.44, p < .01$ ). Afin de mieux interpréter cet effet modérateur, nous avons représenté graphiquement cet effet dans la figure 3. Cette figure montre que l'effet des tactiques de socialisation sur la relation indirecte entre justice globale et satisfaction au travail via le soutien perçu est plus fort lorsqu'il y a une forte institutionnalisation de ces tactiques organisationnelles. L'hypothèse 3 est donc vérifiée seulement pour la satisfaction au travail.

**Figure 3. Effet modérateur des tactiques institutionnalisées de socialisation sur l'effet indirect de la justice globale sur la satisfaction au travail via le soutien perçu du supérieur hiérarchique**



## 5. Discussion

Nos résultats contribuent à la recherche en socialisation organisationnelle de différentes manières. Premièrement, cette étude rapproche les littératures de la justice, du support perçu et des pratiques organisationnelles de socialisation. En se basant sur la théorie du management de l'incertitude (Lind & Van den Bos, 2002 ; Van den Bos & Lind, 2002), et la théorie de l'échange social (Blau, 1964), ce papier suggère que la justice globale et le soutien perçu du supérieur hiérarchique contribuent à la facilitation de l'intégration des nouvelles recrues en favorisant leur satisfaction, leur apprentissage et leur assimilation au sein de l'entreprise, processus essentiels à la réussite de la socialisation (Perrot, 2008). Le rôle du soutien perçu du supérieur hiérarchique est cohérent avec les travaux sur les comportements proactifs de recherche d'information et de feedback de la part des nouvelles recrues (Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007 ; Morrison, 2002 ; Saks, Gruman, Cooper-Thomas, 2011). En effet, Saks et al.

(2011) montrent que le succès des comportements proactifs des nouvelles recrues, et donc le succès de la socialisation organisationnelle, dépend du soutien reçu de la part du supérieur hiérarchique et de sa volonté à fournir des informations et du feedback chaque fois que les nouvelles recrues en ont besoin.

Deuxièmement, cette étude examine la façon par laquelle le soutien perçu du supérieur et les pratiques formelles de socialisation mises en place par l'entreprise interagissent pour conditionner le processus d'intégration des nouveaux embauchés. À cet effet, nos résultats contribuent à l'approche interactionniste de la socialisation (Reichers, 1987 ; Griffin et al., 2000) en indiquant que les effets bénéfiques d'une supervision bienveillante sur la satisfaction des nouvelles recrues durant la socialisation sont renforcés par la mise en place de programmes institutionnalisés et systématiques d'intégration qui soient à la fois cohérents et complémentaires par rapport aux apports des supérieurs hiérarchiques.

La contribution la plus importante de cette étude réside dans le résultat que les tactiques organisationnelles de socialisation interagissent avec le soutien du supérieur pour déterminer le succès du processus de socialisation. Les recherches existantes ont examiné les rôles des « insiders » et des programmes formels de socialisation de façon séparée (Ashforth & Saks, 1996 ; Bauer & Green, 1998 ; Jokisaari & Nurmi, 2009). Nos résultats démontrent qu'au-delà de ces effets directs, il existe un effet de synergie entre les tactiques organisationnelles de socialisation et le soutien fourni par le supérieur qui favorise la satisfaction des nouvelles recrues. Ainsi, quand les nouvelles recrues suivent un programme structuré de socialisation (i.e., quand les tactiques de socialisation sont institutionnalisées), elles sont plus réceptives et plus sensibles au soutien psychologique et informationnel des figures d'autorité. Récemment, plusieurs chercheurs ont mis en exergue les avantages d'adopter des perspectives intégratives et interactionnistes dans l'étude de la socialisation (Bauer et al., 2007). Ces perspectives rejoignent aussi le récent papier de Gruman et Saks (2011) selon lesquels il importe d'étudier les interactions entre les tactiques de socialisation et les caractéristiques des nouvelles recrues. Le présent papier contribue à cette ligne de recherche en introduisant un niveau additionnel d'interaction qui façonne le processus de socialisation, à savoir l'interaction entre le soutien du supérieur et les pratiques formelles de socialisation.

Concernant l'impact de la justice organisationnelle sur les domaines de la socialisation, cette étude montre que cet impact est médiatisé par le soutien perçu du supérieur hiérarchique qui représente la figure d'autorité et l'agent le plus saillant pour les nouvelles recrues (Reichers, 1987). En outre, cette étude montre l'effet de la justice est plus fort lorsqu'il y a perception d'une forte incertitude de la part des nouvelles recrues. Ce résultat est cohérent avec les résultats de l'étude de Rodell et Colquitt (2009) qui montrent que l'effet des anticipations de justice est renforcé par les perceptions d'incertitude en période de changement.

La socialisation organisationnelle est un phénomène complexe en termes de contenu et processus (Perrot & Campoy, 2009). Elle implique ainsi un processus d'intériorisation et d'apprentissage des valeurs et des tâches. Au fur et à mesure de l'évolution de ce processus, il est possible que le niveau d'incertitude baisse chez les nouvelles recrues. Toutefois, nombre d'études ont montré l'importance de l'impact des perceptions de justice sur les attitudes et les comportements de performance des salariés (Greenberg & Colquitt, 2005). Cette étude montre que l'impact de la justice organisationnelle se manifeste dès les premiers jours de l'arrivée des nouvelles recrues dans l'entreprise. Cet impact conditionne ainsi le succès de la socialisation organisationnelle.

## **5.1. Implication managériales**

En plus de ces contributions théoriques, les résultats de cette étude ont des implications pratiques pour les managers désireux d'améliorer l'efficacité du processus d'intégration des nouvelles recrues dans leurs entreprises. En effet, plusieurs chercheurs ont suggéré que les attitudes et les perceptions de nouvelles recrues se forment très rapidement après l'entrée en entreprise (Ostroff & Kozlowski, 1992). Nos résultats indiquent que la justice organisationnelle et le support apportés par les managers affectent l'ajustement de ces nouveaux employés. Par conséquent, les managers doivent être attentifs à la manière dont ils traitent les nouvelles recrues et ce depuis les premiers jours de la socialisation. Les supérieurs hiérarchiques ayant à leur charge des nouveaux employés devraient être formés aux principes de justice afin qu'ils soient capables de soutenir les nouvelles recrues et leur apporter les informations et les explications nécessaires tout en les traitant avec respect, dignité et bienveillance (Skarlicki & Latham, 2005).

Un autre résultat de cette étude est que le soutien perçu du supérieur pourrait exercer des effets plus forts sur la satisfaction des nouvelles recrues quand l'entreprise met en place des tactiques de socialisation institutionnalisées qui soient cohérentes et complémentaires avec les apports du supérieur. Ce résultat suggère qu'une socialisation efficace dépend des efforts conjoints de l'organisation et de ses représentants. Par conséquent, les entreprises devraient impliquer formellement les managers dans les pratiques de socialisation afin de renforcer la cohérence et la complémentarité entre les voies formelle et informelle (interactionnelle) de socialisation.

## **5.2. Limites et voies futures de recherche**

Les résultats de cette recherche ne doivent pas cacher un certain nombre de limites, permettant de proposer des pistes futures de recherche. La première limite concerne la généralisation de nos résultats. Cette recherche se cantonne au secteur bancaire français. Il serait intéressant de répliquer l'étude dans d'autres secteurs d'activités et dans d'autres pays tels que le Maroc. La seconde limite est d'ordre méthodologique. L'étude a été basée sur des données collectées auprès des mêmes répondants, générant ainsi un risque de biais de variance commune (Podsakoff et al., 2003). Toutefois, cette étude est longitudinale et les deux temps de mesure ont été espacés d'une période de 3 mois afin de réduire ce biais.

Une perspective intéressante pour les recherches futures pourrait consister à persister dans l'exploration des interactions entre les niveaux organisationnels, relationnels et individuels et de leurs effets sur la socialisation. Le présent papier constitue un premier pas vers un modèle intégrateur de la socialisation organisationnelle qui prend en compte les effets interactifs de différents agents de socialisation sur l'ajustement des nouveaux employés (Griffin et al., 2000 ; Gruman et al., 2006). La complexité du processus de socialisation appelle des cadres d'analyse qui intègrent toutes les connaissances existantes sur les déterminants de l'apprentissage et l'intégration des nouvelles recrues. Les modèles interactionnistes, tel que celui testé dans la présente recherche, semblent être un chemin promettant pour atteindre cet objectif.

Une autre voie pour les recherches futures concerne l'exploration des processus de formation des jugements de justice durant la période de socialisation. Autrement dit, il semble intéressant de comprendre le processus cognitif et les sources d'information sur lesquels se basent les nouvelles recrues pour évaluer la justice globale ou ses différentes dimensions des membres de leur nouvelle organisation. La théorie du management de l'incertitude suggère que les individus forment et utilisent les perceptions de justice surtout en situations d'incertitude (Van den Bos et al., 1998). Par conséquent, la socialisation semble être une

période propice pour identifier les événements qui marquent le plus les perceptions de justice des employés et pour étudier les processus cognitifs de formation de ces perceptions, ainsi que leur stabilité dans le temps. La mobilisation de méthodes de recherche innovantes telles que celle du « journal personnel » (*Diary Methods*) pourrait se révéler très utile dans cette quête. En effet, cette méthode permet l'examen des expériences quotidiennes vécues par les acteurs dans leur contexte naturel et de capturer fidèlement ces événements et les processus psychologiques, cognitifs et émotionnels qui les accompagnent.

## Références

- Ambrose M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, p. 491-500.
- Aryee, S., Budhwar, P., & Xiong Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 267-285.
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M., & Harrison, S.H. (2007). Socialization in organizational contexts. In G. P. Hodgkinson, & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester, UK: Wiley.
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M., & Saks, A.M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 70, p. 447-462.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, p. 1173-1182.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2010). Organizational socialization: The effective on boarding of new employees. In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leong, S. Parker, & J. Zhou (éds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Volume III*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D., & Tucker, J. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, p. 707-721.
- Bauer, T.N., & Green, S.G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, p. 72-83.
- Becker, T.E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, vol. 8, p. 274-289.
- 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, p. 421-437.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: is it all about control?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 13, p. 345-365.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., Jenkins, G. D., Jr., & Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In S. E. Seashore, E. E. Lawler III, P. H. Mirvis, & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices*: 71-138. Wiley: New York.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, vol. 31, p. 874-900.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, vol. 12, p. 1-22.
- Efron, B. (1987). Better Bootstrap Confidence Intervals. *Journal of the American Statistical Society*, vol. 82, p. 171-185.
- Eisenbeiss, S.A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, p. 1438-1446.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, p. 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, p. 565-573.
- Feji, J., Whitely, W., Peiró, J., & Taris, T. (1995). The development of career-enhancing strategies and content innovation: A longitudinal study of new workers. *Journal of Vocational Behavior*, p. 46, p. 231-256.
- Graen, G.B. (1976). Role-making process with complex organizations. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: McNally, p. 1201-1245.
- Greenberg J. & Colquitt J. A. (Eds.), *The handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Griffin, A.E., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, vol. 10, p. 453-474.
- Gruman, J.A., & Saks, A.M. (2011). Socialization preferences and intentions: Does one size fit all? *Journal of Vocational Behavior*, in press.
- Gruman, J.A., Saks, A.M., & Zweig, D.I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, p. 90-104.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- Hsiung, T.L., & Hsieh, A.T. (2003). Newcomer socialization: The role of job standardization. *Public Personnel Management*, vol. 32, p. 579-589.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *The Academy of Management Journal*, vol. 52, p. 527-544.
- Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, vol. 29, p. 262-279.
- Jöreskog, K. & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8 user's reference guide*. Chicago: Scientific Software International.
- Kim, T., Cable, D.M., & Kim, S. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person organization fit. *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, p. 232-241.
- Lacaze, D. (2001). Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : Le cas des employés de restauration rapide et de grande distribution. *Thèse soutenue le 15 décembre 2001 pour l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion*, Université d'Aix-Marseille III, 599 p.
- Lacaze, D. (2005). La socialisation organisationnelle. In Delobbe, Herrbach, Lacaze et Mignonac (Eds.), *Comportement organisationnel*, Vol 1, p. 268-272.
- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : L'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, n° 14, p. 9-24.
- Lavelle, J.J., Rupp, D.E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, vol. 33, p. 841-866.
- Lind, E.A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice*, Stanford, CA: Stanford University Press, p. 56-88.
- Lind, E.A., & van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. In B.M. Staw & R.M. Kramer (Eds.), *Research in*

- organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Greenwich, CT: JAI Press, p. 181-223.
- Louis, M.R. (1990). Acculturation in the workplace: Newcomers as lay ethnographers. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 85-129.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, vol. 7, p. 83-104.
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B., & Taylor, S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, vol. 43, p. 738-748.
- Miller, V.D., & Jablin, F.M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, vol. 16, p. 92-120.
- Morrison, E.W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, vol. 36, p. 557-589.
- Morrison, E.W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, vol. 6, p. 1149-1160.
- Nelson, D. (1987). Organizational socialization: A stress perspective. *Journal of Occupational Behavior*, vol. 8, p. 311-324.
- Nelson, D.L., & Quick, J.C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, p. 543-554.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, vol. 45, p. 849-874.
- Perrot, S. (2008). Evolution 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. & Campoy E. (2009). Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle : une approche croisée entre processus et contenu. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 71, p. 23-42.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, p. 879-903.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, vol. 36, p. 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, vol. 40, p. 879-891.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Assessing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, vol. 42, p. 185-227.
- Reichers, A.E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, vol. 12, p. 278-287.
- Rodell, J.B., & Colquitt, J.A. (2009). Looking ahead in times of uncertainty: The role of anticipatory injustice in an organizational change context. *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, p. 989-1002.

- Rupp, D.E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 89, p. 925-946.
- Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (2000). The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, p. 43-62.
- Saks, A.M., Gruman, J.A., & Cooper-Thomas, H. (2011). The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. *Journal of Vocational Behavior*, in press.
- Saks, A.M., Uggerslev, K.L., & Fassina, N.E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 70, p. 413-446.
- Settoon, R.P., & Adkins, C.L. (1997). Newcomer socialization: The role of supervisors, coworkers, friends and family members. *Journal of Business and Psychology*, vol. 11, p. 507-515.
- Shanock, S. & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, p. 689-695.
- Shrout, P.E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, vol. 7, p. 422-445.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (2005). How can training be used to foster organizational justice? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 499-522). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Slaughter, J.E., & Zickar, M.J. (2006). A new look at the role of insiders in newcomer socialization. *Group and Organization Management*, vol. 31, p. 264-290.
- Thau, S., Aquino, K., & Wittek, R. (2007). An extension of Uncertainty Management Theory to the self: The relationship between justice, social comparison orientation, and antisocial work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, p. 250-258.
- Van den Bos, K. (2007). Hot cognition and social justice judgments: The combined influence of cognitive and affective factors on the justice judgment process. In D. De Cremer (éd.), *Advances in the psychology of justice and affect* Charlotte, NC: IAP, p. 59-82.
- Van den Bos, K., & Lind, E.A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In M.P. Zanna (éd.), *Advances in experimental social psychology*, San Diego, CA: Academic Press, vol. 34, p. 1-60.
- Van den Bos, K., & Miedema, J. (2000). Toward understanding why fairness matters: The influence of mortality salience on reactions to procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 79, p. 355-366.
- Van den Bos, K., Lind, E.A., & Wilke, H.A.M. (2001). The psychology of procedural and distributive justice viewed from the perspective of fairness heuristic theory. In R. Cropanzano (éd.), *Justice in the workplace: From theory to practice*, Mahwah, NJ: LEA Publishers, vol. 2, p. 49-66.
- Van den Bos, K., Wilke, H.A., & Lind, E.A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 75, p. 1449-1458.
- Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw (éd.), *Research in organizational behavior* Greenwich, CT: JAI Press, p. 209-264.
- Wanous, J.P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of newcomers* (2<sup>nd</sup> Ed.), Reading, MA: Addison Wesley.

Weiss, H.M. (1977). Subordinate imitation of supervisor behavior: The role of modeling in organizational socialization. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 19, p. 89-105.