



**HAL**  
open science

# La socialisation organisationnelle des salariés : une approche relationnelle

Pascaline Kamning Kamwa

## ► To cite this version:

Pascaline Kamning Kamwa. La socialisation organisationnelle des salariés : une approche relationnelle. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III; Université de Douala, 2020. Français. NNT : 2020MON30029 . tel-03149471

**HAL Id: tel-03149471**

**<https://theses.hal.science/tel-03149471v1>**

Submitted on 23 Feb 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# THÈSE

Pour obtenir le grade de  
Docteur

Délivré par l'**Université Paul-Valéry Montpellier 3**  
et  
**l'Université de Douala**

Préparée au sein de :  
L'école doctorale 60 (Territoires, Temps, Sociétés et Développement),  
unité de recherche CORHIS (EA 7400)  
(Communication, Ressources Humaines & Intervention Sociale)  
et  
L'école doctorale des Sciences Humaines et Sociales de  
l'Université de Douala,  
unité de recherche CERAME (Centre d'Etudes et de Recherche Africaines en  
Management et Entrepreneuriat)

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Présentée par **Mme Kamning Tala Pascaline**

**La socialisation organisationnelle des  
salariés : une approche relationnelle**

Soutenue le 7 décembre 2020 devant le jury composé de

<b>M. Jean-Michel PLANE</b> , Professeur des Universités, Université Paul-Valéry Montpellier 3	Codirecteur de thèse
<b>M. Raphaël NKAKLEU</b> , Professeur des Universités, Université de Douala	Codirecteur de thèse
<b>Mme Delphine LACAZE</b> , Professeure des Universités, Université Aix-Marseille	Rapporteur
<b>M. Olivier TORRES</b> , Professeur des Universités, Université de Montpellier	Rapporteur
<b>M. Jean-Paul TCHANKAM</b> , Professeur senior HDR, Kedge Business School Bordeaux	Suffragant
<b>Mme Florence NOGUERA</b> , Professeure des Universités, Université Paul-Valéry Montpellier 3	Suffragant





*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse.  
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*

*A MA FAMILLE*

## REMERCIEMENTS

Mes tous premiers remerciements vont d'abord à mon codirecteur de thèse, le Professeur Jean-Michel Plane qui a rendu possible cette cotutelle de thèse entre les universités Paul Valéry de Montpellier 3, et l'Université de Douala. Son soutien, sa bienveillance et sa rigueur scientifique ont été essentiels à la réussite de ce projet.

Je remercie mon codirecteur le professeur Raphaël Nkakleu pour son engagement, sa rigueur au travail, sa bienveillance, et son soutien. Son aide m'a permis de maintenir un niveau assez constant d'optimisme et de motivation, conditions nécessaires à l'aboutissement de ce travail de longue haleine.

J'exprime ma profonde gratitude envers la Professeure Delphine Lacaze et le professeur Olivier Torres d'avoir accepté d'évaluer mon travail en tant que rapporteurs et de participer aujourd'hui à ce jury de thèse.

Je remercie la Professeure Florence Noguera et le professeur Jean-Paul Tchankam pour leur présence au Jury en tant que suffragant.

Je souhaite remercier les membres du CERAME de l'Université de Douala, pour leur contribution lors des réunions mensuelles, particulièrement la Professeure Biboum Altante Désirée, Dr. Onomo Cyrille, et tous les autres doctorants.

Ce projet s'est aussi construit grâce aux échanges et aux nombreux conseils des enseignants chercheurs et aux doctorants de l'Université Paul-Valéry de Montpellier 3, à l'occasion des réunions du laboratoire COHRIS. Un clin d'œil spécial au Dr Ndayirata Serges et Hayat Sbai.

Je tiens à remercier particulièrement mon binôme et mon ami Kun José. Nous avons cheminé ensemble, et avons rencontré les mêmes difficultés en tant que doctorants. Ton aide et ton soutien étaient précieux. Je souhaite remercier mes parents Joseph et Marie Thérèse, mes frères et sœurs Véronique, Alvine, William et Nelly pour leur soutien sans faille.

Un clin d'œil à mes amis Hervé et Christelle Fandom, William Batchanzi, et Kaba Aboubacar pour m'avoir prouvé leur amitié particulièrement tout au long de mon projet doctoral. Merci pour tout.

Je voudrais remercier mes filles, Orlanne, Cheryl, Mercedes et Oprah pour leur patience et leur amour à mon endroit. Elles ont toujours été compréhensives quand maman devait se rendre à Montpellier pendant des mois, ou lorsqu' à la maison, je devais régulièrement me mettre à l'écart pour travailler. Des questions telles que « maman à quand la fin ? » m'ont boosté d'une certaine manière. Trouvez mes chéries en ce projet doctoral un exemple à suivre pour ne jamais abandonner.

Evidemment je remercie Aymar mon époux, mon ami, mon équipier. Il ne s'est pas passé un jour sans que toi et moi ne parlions de cette thèse. Tu y as cru plus que moi-même. J'ai de la chance de t'avoir à mes côtés. Je te remercie pour ton implication depuis le début du projet, tes encouragements m'ont été d'une utilité incomparable. Les mots ne suffiront pas pour t'exprimer ma gratitude.

Mes remerciements vont enfin à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cette thèse. Qu'ils trouvent à travers l'aboutissement de ce travail de recherche, le témoignage d'une reconnaissance.

# SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>9</b>
<b>PREMIERE PARTIE : LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : UNE LECTURE SELON LES THEORIES DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES .....</b>	<b>23</b>
<b>CHAPITRE 1 : LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : ETAT DE L'ART .....</b>	<b>25</b>
1.1 LA DEFINITION, LES TACTIQUES, LES PRATIQUES ET LA PORTEE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE.....	26
1.2 LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE .....	57
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 .....	78
<b>CHAPITRE 2 : LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : PEUT-ON PARLER DE PERTE OU DE GAIN DE RESSOURCES DANS LE CADRE DES RELATIONS ? .....</b>	<b>81</b>
2.1 LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : CADRE D'ANALYSE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE .....	82
2.2 LA THEORIE DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES COMME SOCLE DE L'ADAPTATION DES NOUVEAUX SALARIES .....	111
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 .....	145
<b>DEUXIEME PARTIE : COMMENT LES RELATIONS DE TRAVAIL DES NOUVEAUX SALARIES FAVORISENT-ELLES LEUR SOCIALISATION ? LES LEÇONS D'UNE ETUDE EMPIRIQUE .....</b>	<b>147</b>
<b>CHAPITRE 3 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>148</b>
3.1 ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET DEMARCHE DE LA RECHERCHE .....	148
3.2 MISE EN ŒUVRE DE LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE ET PRÉSENTATION DES CAS .....	173
3.3 PRÉSENTATION DES CAS.....	194
CONCLUSION DU CHAPITRE 3 .....	212
<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DES PRINCIPAUX RESULTATS ET DISCUSSION .....</b>	<b>214</b>
4.1 PRESENTATION DES PRINCIPAUX RESULTATS .....	214
4.2 DISCUSSION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES .....	312
CONCLUSION CHAPITRE 4.....	327
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>329</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>337</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>355</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>366</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>355</b>



TABLE DES MATIERES ..... 367

# INTRODUCTION GENERALE<sup>1</sup>

## CONTEXTE GENERAL

Depuis une cinquantaine d'années, la socialisation organisationnelle (SO) fait l'objet de débats parfois non tranchés chez les chercheurs en gestion des ressources humaines et en comportement organisationnel en contexte occidental (Van Maanen et Schein, 1979 ; Bargues-Bourlier et Perrot, 2016 ; Bauer et al, 2019 ; Taormina, 2004), et récemment en contexte africain (Boubakary, 2019 ; Ogbu et Dan-Jumbo, 2019 ; Ugwu et Nicholas, 2015). Définie comme « *le processus par lequel une personne acquiert des compétences professionnelles pertinentes, un niveau fonctionnel de compréhension organisationnelle ou obtient des interactions sociales de soutien avec ses collègues* » (Taormina, 1997, p. 29), la SO est une étape importante de l'entrée d'un nouveau salarié (NS) dans une organisation, ou de la prise de poste d'un salarié nouvellement mobilisé au sein de la même organisation (Djabi, 2015).

La socialisation a des implications lourdes sur la vie de l'organisation, qu'elle soit gérée par l'organisation, ou laissée à l'initiative de la recrue (Lacaze, 2007). Les enjeux de la socialisation se situent au niveau stratégique, organisationnel, et individuel. En effet, les entreprises qui réussissent la socialisation des nouveaux salariés, obtiennent un avantage concurrentiel par exemple en préservant une compétence distinctive (Bourlier, 2008). Au niveau du nouveau salarié, une socialisation réussie entraîne une meilleure performance de ces derniers, une réduction du stress, et une meilleure santé (Bauer et al, 2007 ; Woodrow et Guest, 2020 ; Nelson et Sutton, 1991 ; Ellis et al, 2015).

Il existe dans la littérature plusieurs approches de la SO des nouvelles recrues. Ces approches traitent de la SO sous le prisme organisationnel, individuel, interactionniste et relationnel. Ces différentes approches montrent que différents acteurs organisationnels peuvent initier la SO des NS. L'approche organisationnelle (Van Maanen et Schein, 1979) considère que l'organisation est la seule à mettre en place des tactiques et des pratiques de socialisation, en vue de faciliter l'apprentissage des NS. L'approche individuelle (Ashford et Black, 1996 ; Miller et Jablin, 1991) suppose que le NS par des tactiques proactives de SO s'adapte à son nouveau poste de travail, et l'approche interactionniste

---

<sup>1</sup> Nous avons repris dans notre introduction un extrait de notre article publié dans la revue Questions de Management (Kamning, Nkakleu & Plane, 2020).

(Reichers, 1987) prend en compte dans l'ajustement des NS, l'effet combiné des tactiques organisationnelles et individuelles de SO. L'approche relationnelle rend compte du lien qui s'établit entre le NS et ses relations de travail (agents socialisateurs), en vue de faciliter l'adaptation au nouveau poste (Morrison, 2002 ; Korte, 2010 ; Fang, Duffy et Shaw, 2011). Dans cette dernière perspective, les relations au travail qui sont souvent informelles peuvent également contribuer à la SO des nouveaux salariés dans leur organisation (Morrison, 2002 ; Lapointe, 2014 ; Korte, 2010).

L'angle d'analyse de la SO sous le prisme des relations que nous privilégions dans cette recherche trouve un champ d'application particulièrement pertinent en Afrique. Dans ce contexte, il existe une multitude d'ethnies. Les études indiquent que l'appartenance à des groupes ethniques est un signe de discrimination au sein des organisations, et des équipes de travail (D'Iribarne, 1990 ; Kamdem, 2010 ; Hernandez, 2000). Ainsi, l'organisation devient un lieu de confrontations ethniques où le sentiment de partager une langue, une religion, un territoire, des coutumes ou une histoire commune sous-tend les comportements, et conditionne la nature des relations au travail (Tidjani et Kamdem, 2010 ; Bekono, 2017 ; Nkakleu, 2016). Plus précisément, certains travaux montrent qu'en Afrique sub-sahariennes (Kamdem, 2010 ; Apitsa et Amine, 2014 ; Bekono, 2017) et en Afrique du Nord (Frimousse, 2010 ; Nyobe et Plane, 2015 ; Nyobe et Plane 2020) la familiarité des individus au travail à travers l'appartenance à un même groupe culturel, linguistique, religieux, ethnique, ou amical influence les pratiques de gestion de ressources humaines telles que le recrutement, la communication, la rémunération, la promotion et l'intégration sociale (Nyobe et Plane, 2015 ; Apitsa et Amine, 2014 ; Bekono, 2017 ; Nyobe et Plane, 2020 ; Frimousse, 2010).

Dès lors, les réseaux de relations informels dominent l'entreprise. Il s'agit des relations où les salariés se définissent en fonction : « *de qui est ton père ? de quel village est tu ? qui est la personne qui t'a coptée ? ou encore qui sont les membres de ta famille qui travaillent dans l'organisation ?* » (Frimousse, 2010 ; Nyobe et Plane, 2020 ; Bekono, 2017). De ce point de vue, les interactions sociales qui promeuvent la solidarité (Boubakary, 2019), l'altruisme (Dialoke et Ogbu, 2016) et l'amitié (Kamming, Nkakleu et Plane, 2020) pourraient favoriser la socialisation des nouvelles recrues.

A contrario, d'autres chercheurs soulignent que dans des situations de diversité ethnique, les relations de travail basées sur l'appartenance à un même groupe ethnique ou religieux peuvent être conflictuelles (D'Iribarne, 1990 ; Kamdem et Fouda, 2004 ; Frimousse, 2010). Dès lors, la primauté des relations de travail basées sur l'identification à un groupe culturel, ethnique ou religieux nous conduit à questionner les rôles des relations de travail des NS dans leur SO.

## PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

A leur arrivée dans l'organisation ou à un nouveau poste de travail pour les salariés mobilisés au sein de la même organisation, les NS sont anxieux et stressés du fait du sentiment d'isolement et de solitude associé à leur statut de nouveau, des angoisses de performance à leur nouveau poste, et d'un manque de prédiction quant aux comportements des autres salariés à leur égard (Van Maanen et Schein 1979). La littérature en socialisation organisationnelle (SO) adopte différents cadres théoriques, selon que les chercheurs privilégient l'approche organisationnelle, individuelle, interactionniste ou relationnelle de la SO.

L'approche organisationnelle suppose que l'organisation est le seul acteur dans la socialisation des NS. A cet effet, elle « *endoctrine* » les NS afin de les transformer en membres participatifs et efficaces (Feldman, 1981 ; Schein, 1988). Les individus sont davantage motivés à réduire cette anxiété par l'apprentissage rapide des exigences liées au nouvel environnement de travail. Dans cette optique, l'organisation choisit des mécanismes (pratiques et tactiques) par lesquels les nouveaux salariés seront socialisés. Les tactiques de SO individualisées se caractérisent par une absence de structure. Il s'agit d'une démarche informelle dans laquelle les NS découvrent seuls les compétences, procédures et les informations nécessaires pour effectuer leur travail (Saks et al, 2007 ; Burböck et al, 2016). Les tactiques institutionnalisées fournissent aux NS des informations de manière structurée et formalisée, en vue de réduire le stress et l'anxiété des NS (Jones, 1986). Les pratiques de formation et les rotations aux différents postes (Louis et al., 1983) sont par exemple des pratiques de SO qui rentrent dans cette catégorie. Ainsi, en décidant de donner ou pas des informations aux nouvelles recrues, ou de leur en donner de façon particulière, l'organisation peut encourager les nouveaux arrivants à interpréter les situations et à y réagir de manière prévisible (Jones, 1986 ; Bauer et al, 2007 ; Louis, 1980).

L'approche organisationnelle de la SO s'appuie principalement sur la théorie de la réduction de l'incertitude. Cette théorie soutient que les individus dans de nouvelles situations, vivent une grande incertitude, résultant d'un manque d'informations. A cet effet, ils cherchent à avoir une meilleure prédiction en termes d'interactions avec les autres (Berger et Calabrese, 1975). Dans cette optique, Les recherches sont unanimes quant au fait que les organisations qui prennent en charge leurs nouvelles recrues de manière institutionnalisée et formelle connaissent des résultats de socialisations positifs (clarté de rôle, réduction du stress, acceptation sociale, apprentissage, intégration dans le groupe, adhésion aux valeurs organisationnelles etc.). Toutefois, la stratégie de socialisation individualisée offre aux NS la possibilité de développer leur propre point de vue, et d'innover (Jones, 1986). Par ailleurs, les critiques

de l'approche organisationnelle portent principalement sur le fait que les informations fournies aux NS par l'organisation ne sont pas toujours pertinentes (Miller et Jablin, 1991) pour donner du sens à son nouvel environnement de travail (Louis, 1980). De plus, il n'est pas logique que les NS soient des agents passifs, qui reçoivent essentiellement ce que l'organisation déciderait de leur offrir (Ashford et Black, 1996). En d'autres termes, l'approche organisationnelle néglige le rôle joué par l'individu dans le cadre de sa SO.

Reconnaître les NS comme acteurs de leur SO renvoie à une approche individuelle de la SO, qui considère les efforts proactifs et les caractéristiques individuelles du NS (Perrot et Jaidi, 2014), et est facilitée par des dispositions mises en place par l'organisation (Saks et Ashforth, 1997). Les principaux comportements proactifs du NS sont la recherche d'informations et de feedback, la construction des relations de travail, le cadrage positifs (voir les choses du bon côté) et la négociation des changements dans le travail (Miller et Jablin, 1991 ; Ashford et Black, 1996 ; Morrison, 1993 ; Yifang et al, 2017). Les travaux en socialisation proactive des NS indiquent que les comportements initiés par les nouvelles recrues pour faciliter leur ajustement au poste de travail sont associés positivement à la satisfaction au travail, à l'engagement organisationnel, à la clarté de rôle, à l'intégration sociale, à l'auto-efficacité, et négativement associée au turn over, et au stress (Wanberg et Kammeyer-Mueller, 2000 ; Yifang et al, 2017 ; Kammeyer Mueller et al, 2013 ; Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Morrison, 1993).

De la même manière que l'approche organisationnelle de la SO, la théorie de la réduction de l'incertitude (Berger et Calabrese, 1975) a le plus guidé les recherches sur la socialisation à l'initiative des nouveaux salariés (Saks et Ashforth, 1997). A l'arrivée dans l'organisation ou au nouveau poste de travail, le nouveau salarié développe un sens aigu de l'incertitude qui le pousse à être conscient des valeurs et des comportements à apprendre, et à penser souvent à ce qu'il ne sait pas et ce qu'il faut faire pour réduire l'incertitude qu'il ressent (Miller et Jablin, 1991). Ben Mansour (2014) propose qu'à chaque catégorie d'apprentissage (travail, l'organisation, et le relationnel) correspond une forme particulière d'incertitude. Dès lors, l'incertitude est réduite à travers les informations fournies par différents canaux personnels, impersonnels, et interpersonnels de communication (Saks et Ashforth, 1997). La théorie cognitive d'attribution de sens (Louis, 1980) est une autre perspective théorique mobilisée dans une perspective individuelle de la SO. Suivant la théorie d'attribution de sens, les nouveaux salariés interprètent et attribuent les significations aux surprises qu'ils rencontrent (Louis, 1980, Reichers, 1987). Saks et Ashforth (1997) mobilisent le cadre théorique de l'attribution de sens (sens making) dans l'approche individuelle. Ces auteurs mettent davantage l'accent sur les comportements et les interactions de recherche d'information et moins sur les processus cognitifs et les interprétations supposés. Pour

expliquer le fait que les nouveaux salariés diminuent leur comportement de recherche d'information, et d'attribution de sens au fur et à mesure que l'incertitude est maîtrisée, les chercheurs convoquent la théorie de l'auto-régulation (Carver & Scheier, 2001), qui postule que plus les individus se rapprochent de leur objectif (réduction de l'incertitude), moins ils sont motivés à mener des comportements poursuivant ces buts (par exemple Yifang et al, 2017).

Bien que les résultats de plusieurs études aient montré qu'il existe un lien entre les comportements proactifs de socialisation et d'importants résultats, certaines études ont été peu concluantes au sujet de l'impact de la recherche proactive d'information (Ashford et Black, 1996 ; Yifang et al, 2017). Pour expliquer ces résultats mitigés, les chercheurs proposent que les tactiques de socialisation initiées par l'organisation pourraient avoir un impact sur l'efficacité des tactiques individuelles des nouveaux salariés, et ainsi expliquer une partie de l'incohérence des résultats (Griffin et al., 2000 ; Bauer et al., 2007). C'est la raison pour laquelle les chercheurs recommandent d'intégrer d'autres sources de variance, afin d'améliorer la compréhension des relations entre les comportements proactifs des nouveaux salariés et les résultats de SO (Yifang et al., 2017 ; Chao et al ; 1994). La perspective individuelle en laissant la place à l'individu comme principal acteur dans la réussite de la SO, néglige le rôle joué par l'organisation qui est très important comme l'indiquent les travaux issus de l'approche organisationnelle. D'où la nécessité d'une approche "alternative" qui considère en même temps les tactiques mises en place par l'organisation, et celles des nouveaux salariés (Griffin et al, 2000).

L'approche interactionniste de la SO explore la façon par laquelle les stratégies à la fois initiées par l'organisation et les nouveaux salariés interagissent pour influencer le processus de SO (Griffin et al, 2000 ; Bauer et al., 2007). Ainsi, les modèles de recherche prennent en compte simultanément les variables individuelles, organisationnelles et/ou relationnelles pour prédire différents indicateurs de SO des nouveaux salariés (Ellis et al., 2015 ; Akremi et al., 2014). Les fondements théoriques principalement mobilisés dans les travaux issus de l'approche interactionniste de la SO sont la théorie de la réduction de l'incertitude comme dans la plupart des travaux qui relèvent de l'approche organisationnelle et individuelle (Saks et Ashforth, 1997 ; Bauer et al., 2007). Il n'existe pas de consensus dans la littérature quant à l'approche interactionniste de la SO. Dans certaines études, les chercheurs considèrent l'influence réciproque des nouveaux salariés et des « insiders » (Ellis et al., 2015), alors que d'autres considèrent uniquement le comportement et l'attitude des collègues comme étant des pratiques organisationnelles (Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003 ; Bourlier et Valiogue, 2015). Le débat quant à la complémentarité et /ou la substitution des pratiques de socialisation organisationnelle et l'apport des relations n'est pas tranché dans la perspective interactionniste, « *malgré quelques rares tentatives*

*récentes d'exploration* » (Akremi et al., 2014, p. 318). Le rôle des collègues a été timidement introduit dans l'approche interactionniste de la SO, de façon à se substituer aux pratiques organisationnelles (Bourlier et Valiorgue, 2015), ou de compléter l'effet des tactiques (Akremi et al., 2014 ; Korte, 2010). Faisant suite, des recherches récentes soutiennent le bien-fondé de l'approche relationnelle de la SO (Korte, 2010 ; Korte et al., 2015 ; Lapointe et al., 2014 ; Woodrow et Guest, 2020).

Les travaux en SO au cours des cinq dernières décennies ont été dominés essentiellement par des modèles cognitifs qui mettent l'accent uniquement sur l'apprentissage (Saks et Gruman, 2011). Curieusement, les collègues et le supérieur hiérarchique ont été entièrement inclus dans le volet « organisation » de la socialisation, ou sont traités comme une source passive d'information disponible lorsque les nouveaux salariés initient la recherche d'information (Morrison, 2002). Pourtant, les relations de travail du nouveau salarié peuvent les aider à s'adapter, ou rendre le processus de SO difficile (Kammeyer-Mueller et al. 2013, Bourlier et Valiorgue, 2015). La SO vue sous l'angle relationnel suppose que les agents socialisateurs, ou toute relation pertinente et nécessaire pour faciliter l'adaptation des nouveaux salariés (La pointe, 2013) jouent un rôle clé dans la SO. Au sein de l'organisation, les collègues et les supérieurs hiérarchiques sont les agents socialisateurs (AS) les plus fréquemment cités dans la littérature, car jugés les plus utiles et les plus disponibles pour les nouveaux salariés (Louis et al. 1983 ; Ben Mansour, 2014).

Il est admis que les différents agents socialisateurs n'ont pas le même impact sur l'ajustement des nouveaux salariés. Fabre et Roussel (2013) trouvent dans leur étude que la relation de qualité entre les nouveaux salariés jeunes diplômés et leurs supérieurs hiérarchiques, était positivement associée à l'adhésion aux buts et valeurs de l'organisation, à l'intégration relationnelle, et à la maîtrise du fonctionnement politique de l'entreprise, tandis que la qualité des relations avec les pairs était associée à l'intégration relationnelle et aux aspects cognitifs de la socialisation (maîtrise du langage organisationnel, de la tâche, de l'histoire et du fonctionnement politique). Les résultats similaires avaient été trouvés par Morrison (1993) en ce qui concerne le type d'information recherché en lien avec la source d'information. Ses résultats ont montré que les pairs étaient des sources privilégiées d'informations de nature normative (sur les normes et valeurs organisationnelles), et du feedback social des nouveaux comptables (informations sur la façon dont leur comportement est perçu par les autres). De même, les supérieurs hiérarchiques ont été la source d'information sur le feedback social, et des informations liées à la manière d'effectuer le travail.

Les nouveaux salariés qui passent du temps à obtenir des informations auprès des sources relationnelles peuvent établir un réseau de soutien social (Ostroff et Kozlowski, 1992), qui leur permet d'atteindre les

objectifs d'apprentissage et d'acceptation. Peu de travaux se sont concentrés sur les modèles ou les caractéristiques de ces relations (Morrison 2002). Dans cette optique, Bauer et al. (2007) ont souligné la nécessité d'une meilleure compréhension de la façon par laquelle les agents socialisateurs, individuellement et collectivement, influencent l'adaptation des nouveaux salariés. Ces auteurs déplorent le fait que la littérature sur la SO reste « fragmentée » (p.707), du fait de l'échec des recherches à reconnaître l'importance des interactions sociales dans le processus de SO.

Certains chercheurs considèrent les relations des nouveaux salariés et de leurs agents socialisateurs comme étant une source d'information et d'apprentissage (e.g., Bauer & Green, 1998 ; Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003 ; Fabre et Roussel, 2013), elles le sont dans une perspective strictement instrumentale (Lapointe et al., 2013 ; Saks et Gruman, 2011). Les relations des nouveaux salariés jouent un rôle clé dans leur socialisation, non seulement pour l'information qu'elles fournissent (Ostroff et Kozlowski, 1992), mais aussi comme principale source de soutien social (Bauer et Green, 1998) et d'amitié (Morrison, 2002 ; Kamning, Nkakleu et Plane, 2020). Limiter le rôle des agents socialisateurs à une simple source d'information à l'initiative des nouvelles recrues, ou considérer les relations des nouveaux salariés uniquement dans une perspective d'apprentissage par les nouveaux salariés serait réducteur, compte tenu des objectifs actuels (exemple : compétitivité, employabilité, besoin de reconnaissance dans la communauté) auxquels font face les employés et les organisations (Kammeyer-Mueller et al., 2013 ; Saks et Gruman, 2011 ; Tidjani et Kamdem, 2010). Il est désormais important d'étudier les aspects relationnels, afin d'envisager le processus de SO de façon plus complète (Lapointe, 2014 ; Saks et Ashforth, 2007).

Diverses approches théoriques ont été déployées afin de comprendre la dynamique des relations sociales dans le cadre de la SO. Ces travaux mettent l'accent sur des théories en lien avec la théorie de l'échange social (Blau, 1964), les théories liées à l'émotion en milieu de travail (Baumeister et al., 2007), la théorie du capital social (Lin, 1995), et la théorie des réseaux sociaux (Granovetter, 1973). Il n'existe pas un cadre consensuel, comme l'est la théorie de la réduction de l'incertitude pour les approches organisationnelles, individuelles et interactionnistes de la SO.

Les études qui se sont inspirées du cadre théorique de l'émotion indiquent que les comportements d'aide et de soutien des collègues expérimentés, et même des autres nouvelles recrues, tendent à améliorer l'humeur, et la performance des nouveaux salariés, tandis que les comportements de dénigrement et d'agression verbale augmentent le stress, l'affect négatif chez les nouveaux salariés, et les



comportements d'évitement de l'interaction avec les agents socialisateurs (Nifadkar et al., 2012 ; Kammeyer-Muller et al., 2013 ; Ellis et al., 2015).

En ce qui concerne les travaux en lien avec les réseaux sociaux, et le capital social, les résultats indiquent que les nouveaux salariés se sont socialisés non seulement en interagissant avec les autres collègues de l'organisation, mais aussi en développant certaines configurations de relations avec eux. Ainsi, en ce qui concerne le réseau d'information des nouveaux auditeurs, la clarté de rôle était positivement liée à la densité (le nombre de liens actuels entre les membres du réseau, par rapport au nombre total de liens possibles), la force (la moyenne de la fréquence avec laquelle le nouveau salarié parle avec chaque membre de son réseau) et la portée (le nombre d'unités différentes, présentes au sein du réseau) du réseau (Morrison, 2002). Korte et Lin (2013) trouvent dans leur étude qualitative que la qualité des relations nouées entre les nouveaux ingénieurs et leurs agents socialisateurs (collègues et managers) était le principal catalyseur des résultats de socialisation. Plus précisément, l'acceptation des nouveaux salariés par les agents socialisateurs a largement influencé leur intégration dans la structure sociale du groupe de travail, la qualité de leur apprentissage et de leurs performances. Par ailleurs, les nouveaux salariés bénéficiaient des ressources du réseau (activités extra professionnelles).

Les recherches en SO fondées sur l'échange social questionnent très souvent les relations entre le nouveau salarié et son organisation suivant la théorie du contrat psychologique (De Vos et Freese, 2011 ; Woodrow et Guest 2020 ; Delobbe et al., 2016), le support organisationnel perçu (Fabre et Roussel, 2013), le soutien perçu du supérieur hiérarchique (Akremi et al., 2014), et la qualité des relations d'échange entre le nouveau salarié et ses agents socialisateurs (Korte, 2010 ; Fabre et Roussel, 2013 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013). Toutes ces recherches indiquent qu'à l'issue des échanges, les nouveaux salariés peuvent obtenir ou manquer de l'aide et le soutien nécessaires pour faire face au nouvel environnement de travail. Plus précisément, la qualité de la relation d'échange entre les nouveaux salariés et leurs agents socialisateurs influencent positivement l'apprentissage, la maîtrise du travail, la clarté de rôle, l'intégration sociale, la satisfaction et l'implication organisationnelle (Fabre et Roussel, 2013 ; Delobbe et al., 2016 ; Korte, 2010 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013). Ces recherches en utilisant pour la plupart <sup>2</sup> les méthodologies quantitatives de recherche, considèrent les agents socialisateurs essentiellement comme des sources d'informations pour les nouvelles recrues (Bauer et Green, 1998 ;

---

<sup>2</sup> Pour des exceptions, voir Korte (2010), et Woodrow et Guest (2020).

Morrison, 2002 ; Woodrow et Guest, 2017), et rarement comme étant une « *relation* » qui suppose une dynamique, et dans une certaine mesure une réciprocité entre les acteurs (Coyle-Shapiro, et Shore, 2008).

Dès lors, dans le cadre de cette recherche, nous sommes intéressés par le contenu des attentes perçues et réciproques entre les nouveaux salariés et ses relations au travail. Pour cela, le cadre théorique du contrat psychologique (CP) semble pertinent. Par ailleurs, nous voulons comprendre la dynamique des ressources mobilisées par les nouveaux salariés pour leur adaptation au poste. Plus précisément nous questionnons les stratégies adoptées par les nouveaux salariés en vue de s'adapter en cas de gains (accomplissement du CP), de perte de ressources (violation du CP), dans le sens de Hobfoll (1989).

Le contrat psychologique est défini comme « *des croyances d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne et une autre partie* » (Rousseau, 1989, p123). Cette auteure ne précise pas l'identité de l'autre partie, qui pourrait être étendue à des différents individus au sein d'une même organisation (Rousseau et Tijoriwala 1998). Les contrats psychologiques (CP) se créent au travers la communication des promesses durant des moments tels que le processus de recrutement, lors de l'investigation sur un poste de travail avant une mobilité en interne, ou en phase de changement organisationnel (Rousseau et Parks, 1993 ; Matteson et Hankinson, 2018), ou lorsque l'organisation connaît un changement majeur, qui nécessite un ajustement de la part des salariés, et donc la création d'un nouveau contrat psychologique, par rapport à un ancien qui existait au préalable (Lacaze, 2007 ; Rossano et al., 2015). Il s'agit des périodes de SO. En d'autres termes, les agents socialisateurs (le supérieur hiérarchique, les collègues, les agents de recrutement) sont des « *fabricants* » de contrat psychologique, dans la mesure où les obligations promises au nom de l'organisation peuvent découler des échanges avec les principales relations de travail (Rousseau, 2004). De ce point de vue, en cas de non-respect ou d'accomplissements des attentes présentes dans le contrat psychologique, les nouveaux salariés considèrent que leurs agents socialisateurs ont rompu ou accomplis les termes de leur contrat psychologique (Woodrow et Guest, 2020). Cette évaluation du contrat psychologique par les nouveaux salariés est un indicateur de la performance, de la satisfaction au travail, de l'implication et de l'intention de rester des nouveaux salariés (Woodrow et Guest, 2017 ; Robinson et Rousseau, 1994 ; Tomprou et al., 2012 ; Korte et al., 2015).

L'analyse de l'adaptation des nouveaux salariés par la théorie de la conservation des ressources (TCR) met les ressources au centre des préoccupations des nouveaux salariés, et repose sur l'hypothèse que « *les individus s'efforcent de conserver, de protéger et de créer des ressources et que ce qui les menace est la perte potentielle ou réelle de ces ressources* » (Hobfoll, 1989 : 516). Ainsi, lorsque les ressources

sont protégées des pertes, accumulées ou créées, elles améliorent le bien-être des salariés dans les organisations, et réduisent le stress. Dans le cadre de la SO, les chercheurs n'ont pas analysé le processus de protection, de création et de conservation des ressources par les nouveaux salariés. Toutefois, Ellis et al (2015) proposent dans un article théorique que les nouveaux salariés se servent des ressources personnelles, organisationnelles et relationnelles<sup>3</sup> en vue de s'adapter dans leur nouveau contexte de travail. Selon leur modèle, les nouveaux salariés stressés du fait des exigences du nouvel environnement peuvent adopter une démarche de conservation des ressources restantes, ou d'acquisition des nouvelles ressources. La stratégie de conservation des ressources suppose que les nouveaux salariés réduisent leurs contributions dans le cadre du travail, afin de ne pas épuiser leurs ressources restantes. Cette stratégie n'est pas efficace dans la mesure où ils continueront de perdre des ressources, du fait de l'accroissement du stress (Hobfoll, 1989). Toutefois, en décidant de s'engager, de respecter les engagements, les nouveaux salariés investissent de nouvelles ressources, qui leur permettent d'en gagner de nouvelles (l'auto-efficacité, l'acceptation sociale, la clarté de rôle, la santé et le bien être des nouveaux salariés) (Ellis et al., 2015).

Les résultats de l'étude de Kiazad et al., (2014), en dehors de la SO<sup>4</sup> corroborent les stratégies d'acquisition et de conservation des ressources en cas de violation du contrat psychologique. Curieusement, contrairement aux études basées sur la théorie de l'échange social qui ont trouvé que les salariés adoptent une réciprocité négative en cas de violation de leur contrat psychologique (Zhao et al., 2007 ; Dulac et al., 2008 ; Lu et al, 2015), grâce à la théorie de conservation des ressources, Kiazad et ses collègues trouvent une autre alternative, basée sur le principe d'acquisition des ressources en contexte de perte de ressources (Hobfoll, 2001). Ainsi, ils trouvent un lien positif entre la violation du contrat psychologique et l'innovation au travail des employés. Ces résultats indiquent clairement que les nouveaux salariés pourraient également adopter une gestion proactive de leurs ressources, en cas de non-respect des attentes par leurs agents socialisateurs dans le cadre des relations de travail.

Cette revue critique de la littérature suivant une approche relationnelle de la SO sous le prisme des théories du contrat psychologique et de la conservation des ressources comme socle de l'adaptation nous conduit à poser notre question de recherche de la manière suivante : **Comment les relations au travail**

---

<sup>3</sup> Voir le chapitre 2 pour la définition des différents types de ressources.

<sup>4</sup> Une étude auprès des employés expérimentés d'une université australienne, ayant en moyenne une ancienneté moyenne accumulée de 19 ans, et 7 ans au sein de l'entreprise.

## **influencent-t-elles la socialisation des nouveaux salariés, et quel est le rôle des ressources dans ce processus ?**

De cette question principale découlent les questions secondaires suivantes :

- Quelles sont les attentes des nouveaux salariés et de leurs agents socialisateurs dans le cadre des relations de travail ?
- Quelles sont les caractéristiques de la SO suivant l'approche relationnelle ?
- Quelles sont les résultats de socialisation par les relations ?
- Quelles sont les types de ressources mobilisées par les nouveaux salariés dans le cadre des relations ?
- Quelle est la dynamique des ressources des nouveaux salariés dans le cadre des relations avec les agents socialisateurs ?

## **PRECISION EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE**

Le questionnement épistémologique<sup>5</sup> permet de s'interroger sur la conception de la connaissance dans lequel le chercheur inscrit sa recherche (Avenier, 2017). Selon cette dernière, ne pas se prêter à cet exercice expose le chercheur à divers risques d'incohérence, et de non-validité de son projet de recherche. Les chercheurs en SO ont régulièrement inscrit leurs travaux dans le positivisme suivant une méthodologie hypothético-déductive (Bauer et al., 2007 ; Nifadkar et Bauer, 2016 ; Perrot et Jaidi, 2014). Toutefois, pour des raisons d'affinement de la théorie (Eisenhardt, 1989), les recherches récentes adoptent de plus en plus une posture constructiviste/interprétativiste fondée sur un raisonnement inductif, en apportant de nouvelles compréhensions sur des aspects négligés de la socialisation tels que l'importance du contrat psychologique dans la SO (Woodrow et Guest, 2017 ; 2020), le rôle des connaissances antérieures à l'entrée organisationnelle (Ghanie et al., 2018), ou la resocialisation des salariés expérimentés (Djabi, 2015). Tout comme ces auteurs, nous inscrivons notre recherche dans une logique d'interprétation de la manière par laquelle les nouveaux salariés dans leur contexte organisationnel particulier donnent du sens à leurs expériences de socialisation à travers les relations de travail. Il est question de comprendre le « comment » des phénomènes, non pas en mesurant l'effet

---

<sup>5</sup> L'épistémologie est “ *un système de croyances relatives à ce qu'est une science, à ce qu'elle étudie et à la manière dont elle l'étudie*” (Avenier, 2010 p 13).

mécanique d'une variable sur une autre, mais en tentant d'éclaircir les logiques intentionnelles déployées par les acteurs (Livian et La, 2018). Ainsi, notre but est de comprendre en profondeur les mécanismes par lesquels les relations au travail du nouveau salarié facilitent ou mettent en mal leur SO.

Pour répondre à notre question de recherche de nature « comment ? », la méthodologie qualitative fondée sur une étude de cas semble appropriée (Yin, 2013).

Nous considérons dans ce travail les nouveaux salariés NS comme étant des individus nouvellement recrutés en externe (embauche) et ceux bénéficiant d'une mobilité en interne (promotion par exemple) au sein des organisations (Van Maanen et Schein, 1979 ; Djabi, 2015).

Nous avons retenus 5 cas d'entreprises et 69 nouveaux salariés au sein de ces cas, parmi lesquels 46 nouveaux salariés issus d'un recrutement externe, et 23 nouveaux salariés issus de la mobilité en interne. Nous avons également discuté avec les représentants de l'organisation, dans le cadre des relations avec les nouveaux salariés. Le nombre de cas, et des nouveaux salariés a été arrêté lorsqu'il n'y avait plus la possibilité d'obtenir des informations complémentaires à partir de nouveaux cas ou de l'ajout d'un nouveau salarié (Glaser et Strauss, 2017). Dans la lignée des travaux antérieurs sur la SO et sur le contrat psychologique des nouveaux salariés, nous avons sélectionné des nouveaux salariés ayant une ancienneté au poste comprise entre 2 semaines et 24 mois, (Jokisaari et Nurmi, 2009 ; Kulkarni et Lengnick-Hall, 2011 ; Perrot et Jaidi, 2014, De Vos et Freese, 2011 ; Delobbe et al, 2016). Grâce à un guide d'entretien, nous avons conduit entre septembre 2018 et juin 2019 des entretiens semi directifs au Cameroun, dans les villes de Douala et Yaoundé, auprès des nouveaux salariés, et des représentants de l'organisation.

L'analyse des données s'est faite par le biais d'une analyse de contenu thématique (Miles et Huberman, 2003). Le codage, et le regroupement des unités de sens ont été réalisés grâce au logiciel NVIVO 12. Les analyses intra-cas et comparatives ont été faites, dans le but de répondre à nos questions de recherche.

## **INTERETS ET APPORTS DE LA RECHERCHE**

Les chercheurs en SO en général et particulièrement ceux qui s'intéressent à l'approche relationnelle de la socialisation recommandent de mener des études supplémentaires dans des contextes autres que occidentaux. De plus, ils soulignent la nécessité d'adopter une méthodologie qualitative, en vue de comprendre en profondeur l'influence positive et négative des relations sur l'adaptation des nouveaux salariés (Bauer et al., 2007 ; Korte, 2010 ; Boubakary, 2019 ; Woodrow et Guest, 2020). Faisant suite, notre projet de recherche constitue une réponse à ces invitations.

Cette recherche présente des intérêts sur le plan théorique, méthodologique et managérial.

Sur le plan théorique, elle présente l'originalité d'étudier le rôle du contrat psychologique en termes d'attentes réciproques dans le cadre des relations des nouveaux salariés avec leurs agents socialisateurs, et permet une lecture de l'adaptation des nouveaux salariés suivant la théorie de la conservation des ressources. Ce cadre est une innovation dans le cadre de la SO par les relations au travail.

Sur le plan méthodologique, cette recherche indique que malgré la posture interprétativiste et l'étude de cas multiples adoptées notre démarche compréhensive rigoureusement menée, nous permet de répondre à nos questions de recherche.

Sur le plan pratique, cette recherche est utile pour les managers. Elle leur permet de comprendre le rôle prépondérant des relations au travail dans l'aboutissement ou l'échec de la socialisation des nouveaux salariés (Korte, 2010 ; Woodrow et Guest, 2020). En outre, elle met en relief l'importance du respect des promesses et des engagements tacitement pris auprès des nouveaux salariés, dans l'accumulation des ressources, qui est le principal moyen de réduction de stress chez les nouveaux salariés (Hobfoll, 2001).

## **PLAN DE LA THESE**

Notre travail de recherche est organisé en deux parties

La première partie de ce travail a pour objectif de délimiter les concepts centraux de notre recherche : la socialisation organisationnelle, le contrat psychologique, et la théorie de la conservation des ressources.

Le chapitre 1 présente l'état de la littérature sur la SO des NS. Il est question dans un premier temps de définir le concept de SO, de présenter ses enjeux au niveau individuel et organisationnel. Ensuite nous présentons les fondements théoriques de la SO.

Le chapitre 2 présente une lecture de la SO par les relations au travail, à travers la réciprocity des attentes présentes dans le contrat psychologique, et les gains/ pertes de ressources qui améliorent ou nuisent successivement à l'adaptation du nouveau salarié. Dans un premier temps, nous présentons la formation du contrat psychologique pendant la période de SO, et sa dynamique. Ensuite, nous présentons les théories sur les ressources liées au stress et à l'épuisement professionnel, et justifions la pertinence du choix de la théorie de la conservation des ressources, comme étant la plus adaptée à notre problématique de recherche.

La deuxième partie de la thèse présente notre démarche méthodologique, et les résultats de l'étude.

Le chapitre 3 nous permet de justifier notre posture interprétativiste, ainsi que notre méthodologie qualitative basée sur une étude de cas multiples. Dans la suite, nous présentons les méthodes de collecte et d'analyse des données, ainsi que les cinq cas retenus

Le chapitre 4 présente les résultats de la recherche, les contributions théoriques et managériales.

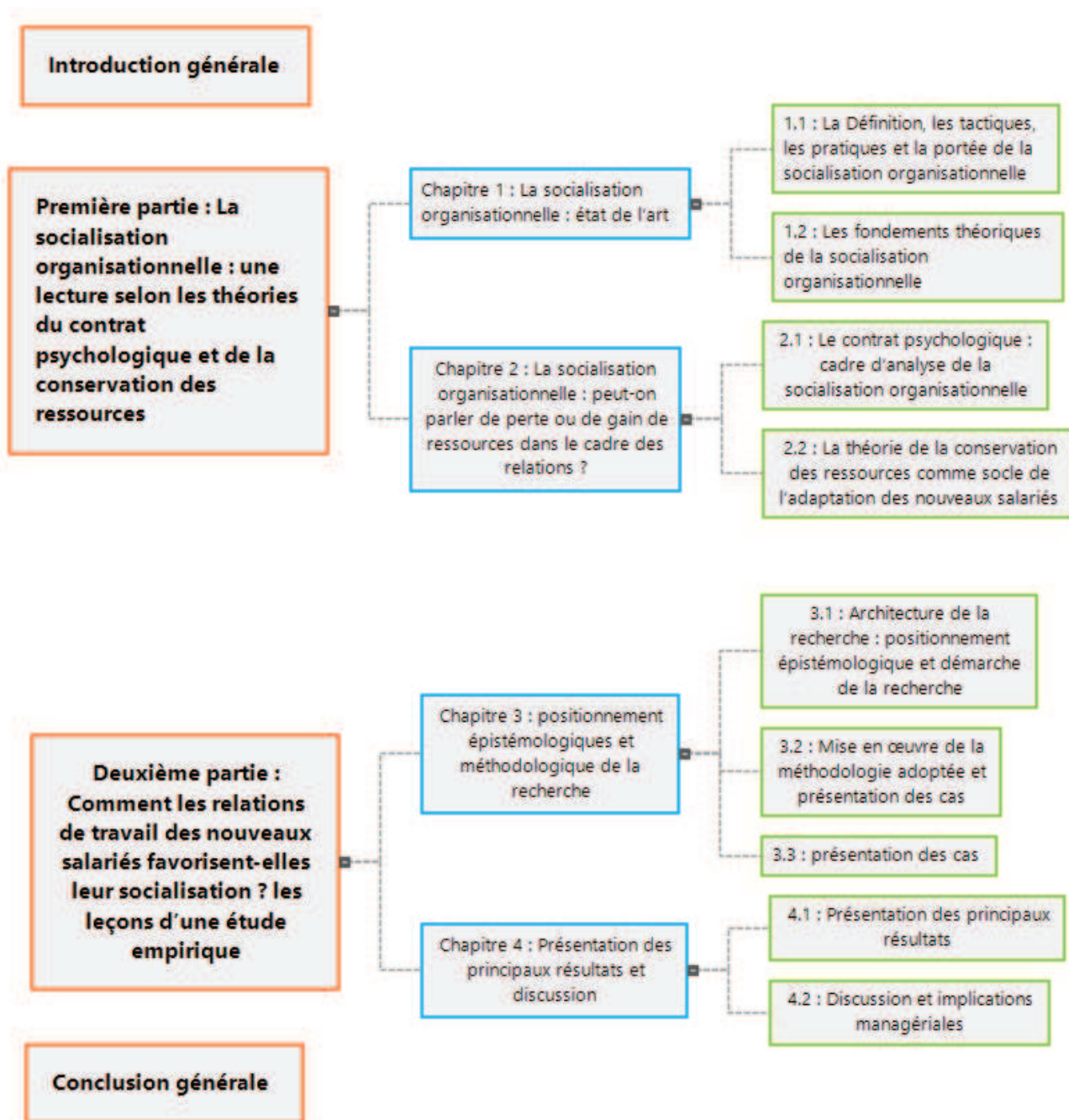


Figure 1. Plan de la thèse.

# **PREMIERE PARTIE : LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : UNE LECTURE SELON LES THEORIES DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES**

Depuis plus de trente ans, de nombreuses recherches ont fait valoir que la socialisation organisationnelle a des forts enjeux pour les organisations et les individus qui y travaillent. Ces travaux se sont intéressés aux facteurs qui la facilitent, ainsi que les conséquences attendues. Ainsi, il est établi que la socialisation organisationnelle est un antécédent de la performance de l'entreprise, et de la fidélisation des nouveaux salariés. Les recherches sont unanimes quant au fait que les organisations qui prennent en charge leurs nouvelles recrues de manière formelle et institutionnalisée connaissent des résultats de socialisations positifs (clarté de rôle, intégration dans le groupe, adhésion aux valeurs organisationnelles, la satisfaction au travail, l'intention de rester, etc.), que celles qui ont des procédures de socialisation plus individualisées (Jones, 1986 ; Bauer et al., 2007 ; Ashforth et al., 2007). La littérature sur la socialisation a suffisamment renseigné les facteurs et les implications de la socialisation organisationnelle. Cependant, il reste des lacunes quant à la définition du concept, sa mesure, et le fait que les théories sur la socialisation organisationnelles sont restées fragmentées, et qu'il devient nécessaire d'intégrer de nouvelles perspectives théoriques pour l'enrichir (Saks et Ashforth, 1997 ; Fabre, 2005 ; Bourhis, 2004).

La première partie de ce travail a pour objectif de délimiter les concepts centraux de notre recherche : la socialisation organisationnelle, le contrat psychologique, et la théorie de la conservation des ressources.

Dans un premier temps, nous présenterons l'état de littérature sur la socialisation organisationnelle des nouveaux employés. Il s'agira plus précisément de définir le concept de socialisation organisationnelle, et ses enjeux au niveau individuel et organisationnel. Ensuite nous présenterons les fondements théoriques de la socialisation organisationnelle (chapitre 1).

Dans le deuxième chapitre, il sera question de faire une lecture de la socialisation organisationnelle par les relations à travers la réciprocité dans le contrat psychologique (Rousseau, 2001), et les gains ou pertes de ressources qui pourraient successivement améliorer ou nuire à l'adaptation du salarié dans son nouvel environnement de travail (Hobfoll, 2001).



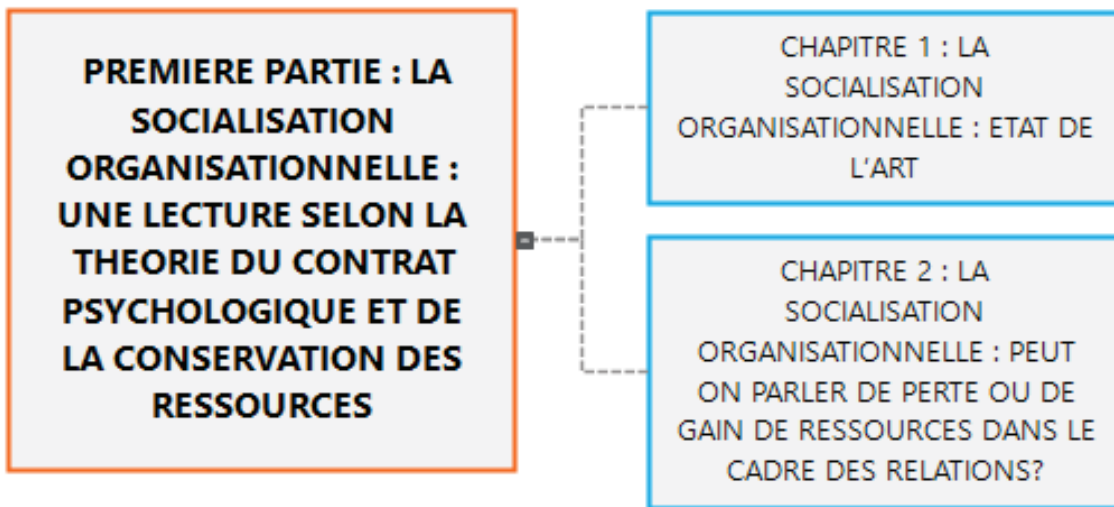


Figure 2. Première partie de la thèse

# CHAPITRE 1 : LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : ETAT DE L'ART

Le concept de socialisation organisationnelle (SO) connaît un regain d'intérêt dans les recherches récentes en gestion et renvoie à des préoccupations managériales fortes (Serge Perrot, 2008). Il est admis de façon consensuelle qu'une socialisation réussie, a des répercussions sur les comportements et attitudes des salariés, et de ce fait sur la performance organisationnelle (Van Maanen et Schein, 1979 ; Bauer et al., 2007). Il n'existe pas de définition consensuelle de la socialisation organisationnelle, malgré plusieurs décennies de recherche. Il nous incombe de définir ce concept afin d'en saisir le sens réel. Dans une première section nous définirons la socialisation organisationnelle avec toutes ses dimensions, ensuite nous présenterons les pratiques et tactiques, et les enjeux de la socialisation organisationnelle. Dans la deuxième section, nous mettrons l'accent sur les fondements théoriques, qui ont permis le développement de la littérature sur la socialisation organisationnelle.

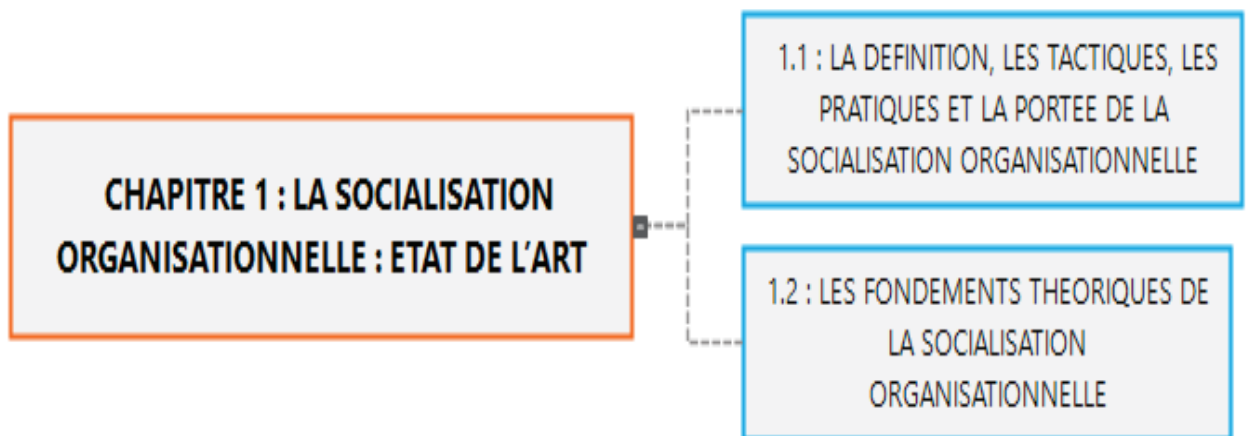


Figure 3. Représentation graphique du chapitre 1

## **1.1 LA DEFINITION, LES TACTIQUES, LES PRATIQUES ET LA PORTEE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE**

« *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* » (Fabre, 2005, p2). Selon cette dernière, le manque de précision sur le concept de socialisation organisationnelle pose un problème, dans la mesure où l'absence d'une définition consensuelle conduit à se demander si les chercheurs s'intéressent au même phénomène. Ceci est d'autant plus délicat, par rapport aux conséquences d'une mauvaise socialisation sur les comportements et attitudes au travail (Louis, 1980 ; Bourlier, 2006). Nous présentons dans les paragraphes qui suivent le concept de SO, ses dimensions, et les enjeux pour les organisations.

### **1.1.1 LA DEFINITION, LES DIMENSIONS ET LES ENJEUX DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE**

Dans le cadre de cette sous-section, nous définissons la socialisation organisationnelle (SO). Ensuite, les dimensions et les enjeux de la SO.

#### **1.1.1.1 DEFINITION DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE**

Très souvent défini par son résultat, et non par son fonctionnement propre (Fabre, 2005), la socialisation permet au nouveau salarié selon les auteurs, de devenir un membre efficace de l'organisation (Feldman, 1981), de comprendre sa culture (Louis, 1980), ou de maîtriser son rôle dans l'organisation (Van Maanen et Schein, 1979). En outre, les chercheurs ne s'accordent pas sur la nature du processus, et des principales dimensions à retenir. Avant de discuter des définitions éparses, il est nécessaire de revenir aux sources sociologiques et psychologiques de la socialisation.

Pour les sociologues, la socialisation permet d'expliquer la manière par laquelle les sociétés se maintiennent et se pérennisent en transmettant leurs valeurs, leurs us et coutumes. Ainsi, être socialisé pour un individu c'est acquérir des connaissances, des compétences et des dispositions qui font de lui un membre efficace du groupe social (Brims 1966). Bourdieu (1974) montre à travers la théorie des habitus que la socialisation est un processus de maintien des classes sociales. Dès lors, La culture d'une société

façonne l'individu de manière à agir volontairement dans le sens de ce qui est attendu. Dans cette perspective, les individus sont considérés comme passifs, sans aucune influence sur les événements sociaux.

D'un autre côté, les psychologues se focalisent sur l'individu et analysent la socialisation comme un processus de formation de la personnalité et de développement de l'identité (Piaget, 1965). C'est par l'expérimentation et l'interaction entre acteurs que les individus apprennent ce qui est important dans leur contexte social (Bandura, 1969). Pour les psychologues, l'analyse se fait au niveau individuel afin de comprendre les phénomènes sociaux. Dès lors le débat qui subsiste est la dialectique individu/société dans le processus de socialisation (Fabre, 2005 ; Lacaze, 2001).

Les sociologues et les psychologues ne sont pas parvenus à une théorie générale de la socialisation (Lacaze, 2001). Selon cette dernière, il faut « *choisir un contexte d'étude et renoncer à une théorie globale* » (p 91). De ce point de vue, certains sociologues proposent de ne plus considérer le débat individu/société, dans la mesure où les identités individuelles et collectives sont complémentaires, particulièrement lorsqu'il s'agit d'identité au travail (Dubar, 1992). Ce dernier propose à la suite de Sainsaulieu (1977), la notion de socialisation professionnelle, qu'il considère comme étant un processus se produisant tout au long de la carrière des individus dans la mesure où : « *Il est de plus en plus difficile de concevoir la vie professionnelle comme l'occupation d'un même emploi et la réalisation des mêmes tâches, dans la même entreprise, pendant toute une vie active. Quelles que soient les formes très diverses qu'elle revêt, la mobilité professionnelle devient constitutive de l'identité sociale des individus* » (p 523). De plus, Sainsaulieu (1977) souligne l'importance de la culture dans la socialisation. Il trouve que la culture d'entreprise ne possède pas un caractère monolithique. Au contraire, les identités au travail se forment au sein de chaque catégorie socioprofessionnelle, où les salariés partagent les mêmes représentations. Dès lors, les salariés se socialisent différemment en fonction de leurs groupes d'appartenance (Sainsaulieu, 1977 ; D'Iribarne, 1986, 1990).

En science de gestion, les chercheurs ont abordé la socialisation organisationnelle autour de deux axes : Le premier s'intéresse aux processus de socialisation organisationnelle qui sont l'apprentissage (Van Maanen et Schein 1979 ; Fabre et Roussel, 2013) et l'intériorisation (Bourhis, 2004 ; Taormina, 2004 ; Perrot, 2009a). Le second axe renvoie au contenu ou domaines de SO qui sont principalement l'organisation, le travail et le groupe de travail (Chao et al., 1994 ; Haueter et al., 2003, Perrot et Campoy, 2009).

## **La SO comme processus d'apprentissage et d'intériorisation**

La socialisation organisationnelle est « *le processus d'apprentissage des « ficelles » d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités* » (Schein, 1988, p. 54). Cette définition insiste sur l'endoctrinement que les organisations font subir aux nouveaux employés, en comparaison à l'endoctrinement des prisonniers de guerre, ou des sœurs religieuses. De plus, le salarié n'a pas un rôle actif dans le processus, sinon recevoir l'enseignement de ce que l'entreprise décide de lui apprendre.

En suivant plusieurs groupes d'étudiants diplômés en début de carrière, Schein (1968) cherche à comprendre quelles attitudes et valeurs ses étudiants ont lorsqu'ils quittent l'école, et ce qu'il en est durant les premières années d'emploi. Schein (1988) est déçu de constater que certaines valeurs professionnelles enseignées dans les programmes de gestion sont oubliées, parce qu'elles allaient à l'encontre des réalités organisationnelles. Du point de vue des managers, le rôle de l'université est d'enseigner aux futurs leaders comment s'ajuster et se conformer aux valeurs et pratiques en vigueur dans l'organisation, et c'est seulement l'organisation qui se charge de changer le nouvel employé en fonction de ses intérêts. Socialiser une nouvelle recrue pour une organisation, c'est laisser ses empreintes, ses marques sur chaque nouveau collaborateur. Socialiser c'est endoctriner, c'est à dire faire accepter et intérioriser les valeurs de l'organisation par le nouveau salarié (Schein, 1968, 1988).

Feldman (1981) évoque la transformation d'outsiders en membres participatifs et efficaces. Cette définition comme la précédente indique que c'est l'organisation qui transforme l'individu, lors du processus de socialisation, et que ce dernier se laisse faire, sans entreprendre une action quelconque. De plus, elle met l'accent sur l'efficacité des individus lors du processus de SO.

La SO se définit comme le processus par lequel on enseigne à un individu, et par lequel cet individu apprend « *les ficelles* » d'un rôle organisationnel. Dans son sens le plus général, la socialisation organisationnelle est « *le processus par lequel un individu acquiert la connaissance sociale et les compétences nécessaires pour assumer un rôle organisationnel* » (Van Maanen et Schein, 1979 p3). Ces auteurs soulignent l'importance des connaissances sociales, et l'effort d'apprentissage pour s'intégrer. Ils précisent la nécessité de l'apprentissage du rôle et des relations sociales avec les autres salariés de l'organisation pour la réussite du processus de socialisation. La définition de Van Maanen et Schein (1979) rompt avec l'approche de socialisation, dans laquelle l'organisation est le seul acteur de la socialisation. En effet, pour ces auteurs, pour que la socialisation soit efficace, l'organisation et ses membres doivent s'impliquer afin d'intégrer la nouvelle recrue.

Pour Louis (1980, p 229), la SO est « *le processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation* ». L'organisation comme principal acteur de la socialisation laisse la place à l'individu qui apprend, interprète et donne du sens aux nouveaux événements vécus. Ainsi, les expériences du nouvel employé qui sont en désaccord avec ses attentes créent la surprise, qui nécessite une interprétation afin de comprendre les nouvelles situations (Louis, 1980). Suivant le principe d'attribution de sens (sens making) de Louis (1980), la socialisation consiste pour le nouveau à donner du sens aux surprises qu'il rencontre au quotidien, en se servant de l'interprétation des autres (le supérieur hiérarchique, les pairs, et les autres contacts dans l'organisation), de schémas d'interprétation locaux, de son expérience, et de ses prédispositions. Louis (1980) précise que les nouvelles recrues sans expérience préalable, à leur début n'ont pas encore établi suffisamment de relations pour avoir accès aux interprétations des autres, d'où le risque d'erreur d'interprétation des surprises vécues.

La SO peut être considérée comme un moyen d'action sur le maintien de la compétence collective, ou sur la transmission d'un savoir-faire « *maison* » avant le départ de son détenteur (Emilie Bourlier, 2006). La socialisation est considérée comme un moyen de garder un avantage concurrentiel, en transmettant des connaissances détenues par certaines personnes dans l'organisation.

Ces définitions évoquent clairement la socialisation comme étant essentiellement un processus d'apprentissage. Cela n'implique pas que tous les apprentissages relèvent du processus de socialisation. Il s'agit uniquement de l'apprentissage des valeurs, des normes et modèles de comportement, qui du point de vue de l'organisation, ou du groupe de travail, sont nécessaires pour tous les nouveaux membres (Schein, 1988). Il est question principalement des apprentissages centrés sur un ensemble de contenus précis encore appelés domaines de socialisation (Garreau et Perrot, 2012). Ainsi, cet apprentissage est le prix de l'appartenance ou de l'adhésion. La socialisation organisationnelle suivant une perspective d'apprentissage suppose que plus les individus apprennent ce qui est important pour la prise de poste, plus ils sont considérés comme socialisés (Perrot et Campoy, 2009).

Au-delà de cette approche dominante, il est absolument nécessaire de tenir compte de l'intériorisation qui est un aspect presque oublié de la socialisation, bien qu'essentiel (Dubar, 1998). À cet effet, l'intériorisation correspond au degré selon lequel les valeurs de l'organisation deviennent partie intégrante du propre système de valeurs de l'individu (Perrot, 2005). En outre, pour certains chercheurs, l'intériorisation n'est pas indispensable pour que la socialisation soit effective et conduise à la

performance du nouvel employé. Lacaze (2007) suggère qu'une acceptation de forme est suffisante pour être efficace au travail. Selon elle, l'adhésion aux valeurs de l'organisation peut être considérée comme une conséquence plutôt que comme un contenu de la socialisation. Nous pensons que l'acceptation « de forme » n'implique pas le salarié, comparativement à l'adhésion aux valeurs de l'organisation.

Pour Perrot (2008), la distinction entre apprentissage et intériorisation est pertinente dans le sens où, un nouveau salarié peut apprendre par exemple les valeurs propres à son groupe de travail ou à l'organisation, sans toutefois les accepter, dans le but d'acquérir le pouvoir sur ses collègues, selon la perspective de Crozier et Friedberg (1977). Wanous (1980 cité par Perrot 2008) souligne l'importance de l'intériorisation et penche pour le fait qu'une socialisation efficace signifie ainsi une "*implication de soi*" vis-à-vis de l'organisation et pas seulement le respect des pratiques organisationnelles. Il n'est pas question de seulement apprendre, dans le but d'une simple maîtrise des tâches qui sont liées au poste de travail, mais aussi d'accepter et d'adhérer. En ce qui concerne les valeurs organisationnelles, Anakwe et Greenhaus (1999) proposent que les nouveaux doivent apprendre et accepter la culture de l'entreprise.

Le manque de différenciation entre d'une part la connaissance de l'organisation ou des tâches, et d'autre part l'acceptation de ses façons de faire est le problème de la plupart des échelles de mesure existantes (Bourhis, 2004). C'est la raison pour laquelle Perrot (2008, p 237) précise que : « *Définir la socialisation organisationnelle uniquement en termes d'apprentissage est conceptuellement incomplet, et renvoie à une vision fonctionnaliste étroite, voire naïve du concept* ».

Dans cette optique, les recherches les plus récentes définissent la socialisation organisationnelle en termes d'une part, de connaissance et de compréhension et d'autre part, d'appropriation, d'acceptation et d'adhésion (Perrot et Campoy, 2009 ; Lapointe et al., 2014). Pour Taormina (2004 p.77), la socialisation organisationnelle est « *un processus par lequel un individu non seulement apprend à travailler dans une organisation particulière, mais vient aussi à accepter et adopter des comportements qui sont propres à cette organisation* ». La socialisation peut aussi être considérée comme le processus au travers duquel la culture organisationnelle est perpétuée, et par lequel les nouveaux apprennent les rôles et comportements appropriés pour devenir les membres participatifs et efficaces (Anakwe et Greenhaus, 1999). Perrot et Campoy (2009) définissent la socialisation d'une part en termes d'apprentissage de ce qui est important à maîtriser pour les nouvelles recrues, et d'autre part d'intériorisation des différents contenus.

Finalement, les définitions de la socialisation tiennent compte du cadre théorique de l'auteur, exclusivement de l'apprentissage (Lacaze, 2001 ; Haueter et al, 2003), ou encore de l'apprentissage et

de l'intériorisation (Anakwe et Greenhaus, 1999 ; Chao et al, 1994 ; Perrot et Campoy, 2009). Bourlier (2009) remarque qu'un même auteur définit différemment la socialisation d'un article à l'autre, ce qui concoure à ne pas faciliter le consensus autour de la définition. Toutefois, Il semble avoir un consensus sur la notion de socialisation, bien que les recherches aient davantage porté leur intérêt sur les processus (apprentissage/intériorisation) que sur les contenus de socialisation (Bourhis, 2004). Cette dernière déplore l'amalgame qui se fait autour du concept de SO, en précisant qu' » *il y a une confusion entre ce qui contribue à la socialisation, ce qui constitue la socialisation, et ce à quoi conduit la socialisation* » (Bourhis, 2004, p 694). Pour davantage définir la socialisation, nous allons ci-dessous définir le contenu et les dimensions de la socialisation organisationnelle.

### **Les domaines de socialisation organisationnelle**

Les recherches sur les domaines de socialisation renseignent davantage sur le contenu de ce processus (Fabre et Roussel, 2013). Le contenu de socialisation renvoie à ce que le nouveau salarié doit apprendre et intérioriser pour être efficace dans l'organisation. Très souvent, la définition de la socialisation organisationnelle considère uniquement le domaine organisation (Van Maanen et Schein, 1979 ; Bourlier, 2006). Il est judicieux théoriquement de se concentrer sur les niveaux emploi / tâche, groupe de travail, organisation (Saks & Ashforth, 1997). Pour Haueter et al. (2003), faisant référence aux travaux de Chao et al (1994) au cours de la socialisation, les employés ne doivent pas seulement apprendre l'histoire, la politique, la langue, les objectifs et les valeurs de l'ensemble de l'organisation, mais aussi de leur groupe de travail particulier, et de leur travail pour réussir. Fisher (1986) distingue les contenus de la socialisation qui sont l'organisation, le groupe de travail, le travail, et l'individu en termes de changement, du fait de la socialisation. Toutefois, Dubar (1995) émet une critique quant à la dimension individuelle, et propose que ce qui relève du domaine individuel tel que les changements identitaires, sont considérés comme une conséquence de la socialisation et non comme un élément à part entière du contenu de SO. Du coup, les échelles de mesure du concept de socialisation n'incluent pas le domaine individuel, et se concentrent davantage sur le travail, le groupe de travail et l'organisation (Perrot et Campoy, 2009).

Cette approche du contenu de la socialisation organisationnelle en trois grands domaines (travail, organisation et groupe de travail) constitue un cadre consensuel qui a servi de socle commun pour le développement des échelles de mesure de la socialisation organisationnelle (Perrot 2008, Haueter et al. 2003). Perrot (2009a) suggère, pour définir le concept de socialisation organisationnelle, de croiser les notions de processus et de contenu, aboutissant ainsi à une définition plus complète de la socialisation



organisationnelle comme un double processus d'apprentissage et d'intériorisation d'un rôle organisationnel, dont le contenu s'articule autour des trois domaines clés : le travail, les personnes en interaction avec l'individu au travail, et l'organisation. Ainsi, pour être considéré comme socialisé, les nouveaux doivent apprendre et comprendre d'une part, et d'autre part accepter, adhérer aux éléments qui sont liés au travail, au groupe de travail, et à l'organisation.

Cependant, la littérature s'est focalisée sur l'intériorisation de la culture organisationnelle et à notre connaissance, une seule opérationnalisation a été développée par Perrot et Campoy (2009) à ce jour pour l'intériorisation relative aux domaines organisations, du travail et du groupe de travail. En effet, dans la mesure où des sous-cultures liées à des groupes spécifiques peuvent coexister dans une organisation (Van Maanen et Barley, 1985, cités par Perrot, 2008), l'intériorisation de la culture du groupe de travail trouve son importance dans la socialisation des salariés. De même, le fait qu'un individu puisse faire preuve d'une certaine indépendance d'esprit et adhère de façon plus ou moins marquée aux finalités, aux missions, aux objectifs associés à l'exécution du travail, justifie l'intérêt de considérer que l'intériorisation du travail puisse être pertinent dans l'analyse du processus de SO (Perrot, 2008).

La définition de la socialisation organisationnelle que nous retenons dans le cadre de ce travail prend en compte l'apprentissage, et l'intériorisation, mais aussi les domaines travail, groupe de travail et organisation. Nous dirons donc que **la socialisation est un processus continu par lequel un salarié apprend, comprend, d'une part, et d'autre part, accepte, intériorise et adhère aux normes, valeurs et objectifs de l'organisation, du groupe de travail et de son travail.**

Pour avoir une facilité à visualiser les différentes définitions de la revue de la littérature, nous présenterons ci-dessous un tableau récapitulatif.

**Tableau 1. Le récapitulatif des définitions de la socialisation organisationnelle**

Auteurs	Définition de la socialisation organisationnelle	Processus et contenu de socialisation
Schein (1968)	Le processus d'apprentissage des « ficelles » d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités.	Processus : l'apprentissage, l'endoctrinement et la formation  Contenu : l'organisation, ses sous-unité et le travail

Feldman (1981)	La transformation d'outsiders en membres participatifs et efficaces.	Processus de transformation.
Van Maanen et Schein (1979)	Le Processus par lequel on enseigne à un individu, et par lequel cet individu apprend « les ficelles » d'un rôle organisationnel. Dans son sens le plus général, la socialisation organisationnelle est le processus par lequel un individu acquiert la connaissance sociale et les compétences nécessaires pour assumer un rôle organisationnel	Processus : l'enseignement, l'apprentissage Contenu : connaissance sociale, les compétences, et le rôle organisationnel
Louis (1980)	le processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation.	Processus : l'appréciation Contenu : les valeurs, les capacités, les comportements, les connaissances sociales, le rôle
Taormina (2004)	Le processus par lequel un individu apprend, accepte et adopte des comportements propres à une organisation.	Processus : l'apprentissage, l'acceptation et l'adoption Contenu : les comportements organisationnels
Bourhis (2004),	Le processus d'apprentissage et d'intériorisation des normes et valeurs d'une organisation.	Processus : l'apprentissage et l'intériorisation Contenu : l'organisation
Emilie Bourlier (2006)	Un moyen d'action sur le maintien de la compétence collective, ou sur la transmission d'un savoir-faire « maison » avant le départ de son détenteur.	Processus : le maintien et la transmission d'un savoir-faire maison Contenu : la compétence collective
Perrot (2009 a)	Un double processus d'apprentissage et d'intériorisation d'un rôle organisationnel, dont le contenu s'articule autour des trois domaines clés : le travail, les personnes en interaction avec l'individu au travail, et l'organisation.	Processus : l'apprentissage et l'intériorisation Contenu : le travail, les personnes, et l'organisation

Source : Van Maanen et Schein (1979) ; Schein (1968) ; Emilie Bourlier (2006) ; Louis (1980) ; Bourhis (2004) ; Feldman (1981) ; Taormina (2004) ; Bourhis (2004) ; Perrot (2009 a).

### 1.1.1.2 LES DIMENSIONS DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Au-delà des processus / contenu, la socialisation organisationnelle est constituée des dimensions qui varient selon les auteurs. Les dimensions de la socialisation organisationnelle permettent de connaître exactement ce que le nouveau salarié doit apprendre et intérioriser durant le processus de socialisation. Nous présentons principalement les dimensions de la socialisation organisationnelle, qui ont servi de base à la construction d'échelle de mesure (Perrot, 2008).

Les recherches sur la socialisation organisationnelle se sont davantage intéressées à la façon dont les individus étaient intégrés à l'organisation, et moins à ce qu'ils apprenaient et intériorisaient durant le

processus (Bourhis, 2004). Pour cette dernière, parce que les chercheurs n'ont pas délimité ce qui constitue le contenu de la SO, c'est à dire ses dimensions, ils ne disposaient pas d'instrument pour mesurer à quel point les individus étaient socialisés. En l'absence d'échelle de mesure de la socialisation, et de la précision dans ses dimensions essentielles à retenir, les recherches sur la socialisation organisationnelle mesuraient les indicateurs secondaires, tels que l'implication, la satisfaction, et l'intention de partir, pour lesquelles les échelles de mesure étaient disponibles (Bourhis, 2004 ; Fabre, 2004). Dans le but de répondre à cette préoccupation de rendre la recherche en SO plus productive et empirique, et d'éviter le recours aux indicateurs secondaires, qui restent des mesures inappropriées (Ostroff et Kozlowski, 1992) et conceptuellement distinctes (Perrot et Campoy, 2009), Fisher (1986) dans une revue de la littérature a identifié quatre dimensions de la SO qui ont servi de base à l'élaboration des échelles de mesure (Chao et al., 1994). Il s'agit : des valeurs, objectifs et culture de l'organisation, des valeurs, normes et relations avec le groupe de travail, des compétences requises pour faire le travail, et du changement personnel lié à l'identité, l'image de soi et la structure motivationnelle.

Ostroff et Kozlowski (1992) distinguent les domaines tâches, rôle, groupe, et organisation. Le domaine de la tâche fait référence à la compréhension des tâches, la gestion des priorités, l'utilisation des équipements, les travaux routiniers etc. Il s'agit d'une préoccupation concernant la maîtrise des tâches et la façon de faire le travail. Le domaine de rôle concerne les limites d'autorité et de responsabilité, et l'apprentissage du comportement approprié dans le poste. Le domaine de groupe renvoie à la compréhension de la façon d'interagir et de s'entendre avec les collègues. Le domaine organisationnel se concentre sur les principes et valeurs organisationnelles, son système de pouvoir, sa mission, ses langues spéciales, etc.

Chao et al (1994) identifient six dimensions :

Les compétences professionnelles (performance proficiency) font référence à la maîtrise des savoirs, savoir-faire requis au poste de travail. Les auteurs précisent que cette dimension est liée à d'autres activités qui ne concernent pas la socialisation telles que l'expérience professionnelle passée, le niveau d'éducation etc.

Les relations interpersonnelles (people) impliquent d'établir efficacement les relations de travail avec les membres de l'organisation. Ces relations de travail sont construites sur la base des caractéristiques individuelles liées au travail ou non. De même, les traits de personnalité des individus, la dynamique de groupe, la similitude des intérêts non professionnels ainsi que les interactions professionnelles affectent la façon dont les nouvelles recrues sont acceptées par les autres membres de l'organisation.

Le niveau politique (politics) est la capacité du nouveau salarié à obtenir les informations concernant les relations formelles, et informelles au travail, ainsi que les structures de pouvoir au sein de l'organisation.

Le langage (language), fait référence aux jargons, acronymes ou langage techniques liés à la profession, ou propres à l'organisation. Fisher (1986) dans sa typologie propose que l'apprentissage du travail puisse inclure l'apprentissage du jargon.

Les objectifs et valeurs de l'organisation (organizational goals and values) fait référence à la connaissance et l'acceptation des règles et principes qui maintiennent l'intégrité de l'organisation. Il s'agit des valeurs et règles tant formelles qu'informelles, écrites ou non, et partagées au sein de l'organisation.

L'histoire de l'organisation (history) renvoie à la connaissance des traditions, coutumes, mythes et rituels utilisés, ayant du sens pour l'organisation, et qui lui permettent de perpétuer un certain modèle de comportement en son sein. À partir de ces dimensions, Chao et al. (1994) ont proposé la première échelle de mesure du contenu de socialisation, qui depuis lors a été la plus utilisée (Anakwe et Greenhaus, 1999 ; Fabre et Roussel, 2013).

Les dimensions de la socialisation organisationnelle de Chao et al. (1994) ont été critiquées du fait de l'instabilité de sa structure factorielle (Bourhis, 2004), et le manque explicite de distinction entre intériorisation et apprentissage (Perrot et Campoy, 2009), à l'exception de la dimension « objectifs et valeurs de l'organisation ». De plus, durant la socialisation organisationnelle, la recrue ne peut pas seulement apprendre l'histoire, les politiques, le langage, les buts et les valeurs de l'organisation toute entière, mais aussi ceux de son groupe de travail (Haueter et al, 2003).

Thomas et Anderson (1998) identifient quatre dimensions de la socialisation organisationnelles : le domaine social permet d'évaluer l'intégration sociale et la camaraderie avec les collègues. Le rôle se réfère à la connaissance et à la maîtrise des compétences des recrues, à la compréhension des exigences de performance liées au poste. Le soutien interpersonnel renvoie à l'établissement par les nouveaux des réseaux, ou des sources d'information et d'aide en cas de problème. Les connaissances sur l'organisation concernent des questions sur la familiarité avec les aspects structurels, culturels, écrites ou non propres à l'organisation.

Selon Anakwe et Greenhaus (1999), pour que la socialisation soit efficace, les nouveaux salariés doivent maîtriser la tâche, au travers l'apprentissage du travail, qui entraînera une augmentation de la confiance en soi, et de la performance dans le travail. La deuxième dimension est le fonctionnement avec le groupe

de travail, qui engage le nouveau à apprendre et comprendre les façons de faire et de penser propres au groupe ou à l'unité de travail auquel il appartient. Les indicateurs de la maîtrise de ce domaine comprennent l'entente avec les collègues et le supérieur hiérarchique, se sentir aimé et digne de confiance par les pairs et comprendre les valeurs et normes de son groupe de travail particulier. Une autre dimension concerne la connaissance et l'acceptation de la culture organisationnelle. La connaissance reflète la compréhension de la culture de l'entreprise, alors que l'acceptation est reliée à la façon par laquelle les employés ont intériorisé la culture organisationnelle. Perrot (2008) constate que des échelles de mesure existantes jusqu'alors, seulement celle d'Anakwe et Greenhaus (1999) mentionne explicitement le processus d'intériorisation, à travers la notion « d'acceptation de la culture de l'organisation ». L'apprentissage personnel implique que le nouvel employé apprenne à mieux se connaître. Ainsi, le nouveau a besoin d'apprendre quel type de personne il est, et comment il pourrait réagir face à l'incertitude qui prévaut dans son nouvel environnement de travail. Enfin la clarté de rôle est un domaine de la socialisation qui suggère que le nouveau est sûr de lui, et que les attentes de l'entreprise à son sujet sont claires, ainsi que les responsabilités à son poste de travail. La clarté de rôle est considérée comme étant une conséquence de la socialisation. De ce fait, la clarté de rôle ne saurait mesurer la socialisation organisationnelle (Jones, 1986; Fisher, 1986).

Haueter et al. (2003) identifient trois domaines de socialisation : l'organisation, le travail et le groupe de travail. Ces dimensions sont pertinentes parce qu'elles répondent à la critique concernant la confusion des niveaux d'analyse de la socialisation (Bourhis 2004). Cependant, cette dernière remet en cause les dimensions de Haueter et al. (2003), du fait que le processus d'intériorisation n'est pas pris en compte.

Taormina (2004) propose quatre dimensions qui permettraient de vérifier l'efficacité de la socialisation organisationnelle. Il s'agit de la formation reçue par les employés, la compréhension de l'emploi et du fonctionnement de l'entreprise, l'aide ou support moral offert par les collègues, et les attentes des recrues quant à une carrière au sein de l'organisation. Ces dimensions indiquent davantage la façon dont d'autres personnes dans l'organisation sont impliquées et utiles pour faciliter l'apprentissage des nouveaux arrivants (Perrot et Campoy, 2009), et des pratiques mises en œuvre en vue d'impulser l'apprentissage des domaines de socialisation (Bourhis, 2004). Selon Perrot et Campoy (2009), du développement de Taormina (2004), seule la dimension « compréhension de l'emploi et du fonctionnement de l'entreprise » correspond à un apprentissage respectivement lié au travail et à l'organisation. Suivant l'approche relationnelle de la socialisation (Lapointe, 2014), qui accorde une importance particulière au rôle joué par les autres membres organisationnels ou non (agents

socialisateurs), pour apporter de l'aide et le support nécessaire à l'ajustement des nouveaux salariés à leurs postes, nous pensons que la dimension « aide ou support moral offert par les collègues » est pertinente pour mesurer l'apport des relations développées par le nouveaux dans la réussite de sa SO.

Lacaze (2007) dans une étude de la socialisation des employés en contact avec la clientèle dans le secteur des services propose quatre dimensions qui permettraient à ce type de salarié de s'adapter à leur nouveau poste de travail. Il s'agit de la compréhension des tâches et processus de travail, l'intégration au sein du groupe de travail, la connaissance de l'organisation, et enfin la définition de son rôle face au client. Cette dernière dimension est spécifique aux emplois dans les services, et plus particulièrement au secteur de la restauration rapide, qui ne saurait s'appliquer à d'autre type d'emploi, ou même dans d'autres secteurs d'entreprise. Cependant, cette dimension rentre dans les aspects techniques et relationnels avec les clients, qui correspondent à la dimension travail (Perrot, 2008).

Perrot et Campoy (2009) distinguent six dimensions issues du croisement entre processus (intérieurisation/apprentissage), et contenu (travail, groupe de travail et organisation) de socialisation : l'apprentissage du domaine organisation, du travail et du groupe de travail, et l'intériorisation du travail, du groupe de travail, et de l'organisation. L'apprentissage de ces trois domaines mesure le degré de connaissance et de compréhension du travail, du groupe de travail, et de l'organisation. Quant à l'intériorisation, elle va au-delà de l'apprentissage, et renvoie à une adhésion, une acceptation des missions et objectifs du travail, de la culture et valeurs organisationnelles, ainsi que celle de l'unité à laquelle appartient le nouveau salarié. Les dimensions de Perrot et Campoy ont eu le mérite d'être à la base de la première échelle de mesure qui prenne en compte les processus d'apprentissage et d'intériorisation d'une part, et d'autre part de l'intériorisation des trois principaux contenus de SO (le travail, le groupe de travail et d'organisation). De plus, à notre connaissance, leur échelle de mesure de la SO à six dimensions n'a pas été reprise depuis lors, et encore moins dans leurs travaux récents sur la SO (Perrot et al., 2014).

La socialisation vue sous l'angle de l'apprentissage et de l'intériorisation des dimensions travail, groupe de travail et organisation, dépend d'une part du niveau de connaissance, de compréhension, et d'autre part du niveau d'acceptation ou d'adhésion aux techniques, missions propres au travail, aux croyances, à l'adhésion aux valeurs organisationnelles, et du groupe de travail du nouveau salarié (Perrot et Campoy, 2009 ; Perrot, 2008). Les processus d'apprentissage interviennent avant l'intériorisation, et l'acceptation, du simple fait que pour accepter par exemple une valeur, le salarié doit la connaître dans un premier temps, et ensuite décider de l'intérioriser ou pas.

Le tableau N° 2 synthétise les dimensions de la socialisation qui ont servi de base à l'élaboration d'échelles de mesure.

L'analyse de ce tableau N°2 révèle que l'essentiel des domaines de socialisation concerne le travail, les tâches à effectuer par le nouveau, ou son rôle, le groupe de travail et l'organisation. Les domaines individuels sur la connaissance de soi, et perspectives futures, ont été critiquées du fait qu'elles sont davantage des conséquences de la socialisation (Perrot et Campoy 2009 ; Bourhis, 2004). Le processus de socialisation dominant est l'apprentissage du travail, du groupe de travail, et des valeurs organisationnelles, et dans une moindre mesure l'intériorisation. En effet, les échelles de mesure existantes prennent en compte le processus d'intériorisation en ce qui concerne principalement les valeurs, les objectifs et la culture organisationnelle, au détriment des domaines travail et groupe de travail. Seule l'échelle de mesure de Perrot et Campoy (2009) prend en compte l'apprentissage du travail, du groupe de travail, et l'intériorisation de ces domaines.

**Tableau 2. Dimensions de la socialisation organisationnelle**

CONTENU DE LA SOCIALISATION				
	Organisation	Groupe de travail	Tâche /travail/Rôle	Autre contenu
Apprentissage	Ostroff et Kozlowski, 1992 (organisation)	Ostroff et Kozlowski, 1992 (groupe de travail)	Ostroff et Kozlowski, 1992 (tâches, rôle)	-
	Chao et al., 1994 (politique, histoire et langage)	Chao et al., 1994 (relations interpersonnelles)	Chao et al., 1994 (compétences professionnelles)	-
	Thomas et Anderson, 1998 (connaissances sur l'organisation)	Thomas et Anderson, 1998 (soutien interpersonnel, la dimension sociale)	Thomas et Anderson, 1998 (rôle)	-
	Anakwe et Greenhaus, 1999 (Connaissance de la culture organisationnelle)	Anakwe et Greenhaus, 1999 (Fonctionnement avec le groupe de travail)	Anakwe et Greenhaus, 1999 (Tâche)	Anakwe et Greenhaus, 1999 (Apprentissage personnel)
	Haueter et al., 2003 (organisation)	Haueter et al., 2003 (groupe de travail)	Haueter et al., 2003 (tâches)	-
	Taormina, 2004 (Compréhension du fonctionnement de l'entreprise)	Taormina, 2004 (Aide ou support moral offert par les collègues)	Taormina, 2004 (Compréhension de l'emploi)	-
	Lacaze, 2007 (connaissance de l'organisation)	Lacaze, 2007 (intégration au sein du groupe de travail)	Lacaze, 2007 (compréhension des tâches et processus de travail ; définition du rôle face au client)	-

	Perrot et Campoy, 2009 (organisation)	Perrot et Campoy, 2009 (groupe de travail)	Perrot et Campoy, 2009 (travail)	-
Intériorisation	Chao et al., 1994 (objectifs et valeurs)	-	-	-
	Anakwe et Greenhaus, 1999 (acceptation de la culture organisationnelle)	-	-	-
	Perrot et Campoy, 2009 (organisation)	Perrot et Campoy, 2009 (groupe de travail)	Perrot et Campoy, 2009 (travail)	-
Mesure indirectes	Anakwe et Greenhaus, 1999 (Clarté de rôle)	-	-	-
	Taormina, 2004 (Formation)	-	-	Taormina, 2004 (perspectives futures)

Source : Adapté de Perrot et Campoy (2009).

La socialisation organisationnelle définie, quels sont les enjeux pour les organisations et les salariés qui y travaillent ? C'est à cette question que nous apportons des réponses dans les prochains paragraphes.

### 1.1.1.3 LES ENJEUX DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

La socialisation a des implications lourdes sur la vie de l'organisation, qu'elle soit gérée par l'organisation, ou laissée à l'initiative de la recrue (Lacaze, 2007). Les enjeux de la socialisation se situent au niveau stratégique, organisationnel, et individuel. En effet, les entreprises qui réussissent la socialisation des nouveaux salariés, obtiennent un avantage concurrentiel par exemple en préservant une compétence distinctive (Bourlier, 2008). Au niveau du nouveau salarié, une socialisation réussie entraîne une meilleure performance de ces derniers, une réduction du stress, et une meilleure santé (Nelson, 1987 ; Ellis et al., 2015).

De nombreuses recherches empiriques ont mis en évidence l'existence de relations significativement positives entre les tactiques de socialisation et d'autres variables clés, attitudinales et comportementales. Par exemple, les tactiques de socialisation institutionnalisées (qui facilitent l'intégration et l'apprentissage des nouvelles recrues) sont positivement liées à la satisfaction au travail, l'engagement, et la performance (Van Maanen & Schein, 1979 ; Allen & Meyer, 1990 ; Jones, 1986 ; Taormina, 1999).

La cohésion sociale et la pérennité de l'organisation dépendent de la transmission de la culture et des savoir-faire intervenant au cours de la socialisation des nouveaux salariés, de l'acquisition des savoir-



faire propres à l'entreprise (Bourlier, 2008). Selon Lacaze (2007), l'envie de faire carrière dans l'entreprise dépend de la qualité de la SO du salarié.

L'intégration organisationnelle qui s'inscrit dans un processus plus large de socialisation a de multiples enjeux. Sur le plan de l'entreprise, il s'agit de connaître son entreprise en termes de règles, de procédures, de structure, de valeurs, dans ses dimensions formelles et informelles. Sur le plan collectif, il s'agit d'entrer dans un groupe de travail, d'en connaître le cadre de référence pour pleinement faire partie de l'équipe. Sur le plan du poste, il s'agit de connaître et maîtriser progressivement les aspects techniques de son emploi, le jargon qui lui est propre et d'asseoir son rôle dans l'organisation. Enfin, sur un plan plus individuel, il s'agit de quitter l'identité associée à son statut précédent, avant l'embauche, pour entrer dans un nouveau rôle (Lacaze, 2007).

Le principal objectif de la socialisation organisationnelle est d'atténuer l'ambiguïté de rôle, l'anxiété et le stress, de renforcer l'interaction sociale entre les salariés, et d'accélérer l'apprentissage (Jen Te Yang, 2008). La SO améliore également la qualité du service, car les employés connaissent mieux les produits proposés aux clients, ceci leur permettant, d'améliorer leur satisfaction au travail (Lacaze, 2001).

La recherche d'information auprès du supérieur et des collègues comme tactique individuelle d'intégration accroît la satisfaction au travail, tout en diminuant le stress et les intentions de partir (Lacaze et Fabre, 2005). Ceci peut se justifier par le fait que la recherche d'information auprès des collègues et supérieurs, conduit à l'apprentissage du travail, du groupe de travail et de l'organisation, et facilite la connaissance de ces domaines, tout en réduisant l'incertitude du salarié face à son environnement de travail.

En somme, il est admis que la socialisation organisationnelle est un enjeu central pour la performance de l'entreprise et pour la fidélisation du personnel. Elle a des conséquences sur l'apprentissage des domaines travail, du groupe et de l'organisation, ainsi que sur l'intériorisation, notamment à travers une communication adaptée auprès des nouveaux, qui suscite acceptation et adhésion (Perrot et Campoy, 2009).

Il est important pour l'organisation d'accompagner les nouveaux salariés, afin qu'ils s'adaptent efficacement à leur poste de travail. A la question « comment est-ce que la socialisation se fait ? » Les étapes, les pratiques et les tactiques de SO permettent d'y répondre.

## **1.1.2 LES ETAPES, LES PRATIQUES ET LES TACTIQUES DE SOCIALIZATION ORGANISATIONNELLE**

Au-delà de la socialisation en tant qu'apprentissage et intériorisation des valeurs, normes et objectifs du travail, du groupe, et de l'organisation par un salarié, ce concept s'impose également pour désigner les tactiques et les pratiques mises en œuvre par les organisations, pour faciliter la socialisation organisationnelle des nouveaux salariés.

Initialement, la recherche sur la socialisation organisationnelle a pris deux orientations distinctes : un courant s'est intéressé aux tactiques et pratiques de socialisation, et un autre courant aux étapes de socialisation. Les tactiques de socialisation désignent la manière dont sont structurées les expériences de socialisation (Van Maanen et Schein, 1979), tandis que les pratiques de socialisation (Louis et al., 1983) sont des activités spécifiquement dédiées à la socialisation des employés. Les étapes de la socialisation indiquent une certaine chronologie dans la démarche de SO. Nous présentons dans un premier temps les étapes et les pratiques de socialisation, et dans un deuxième temps les tactiques de socialisation organisationnelle.

### **1.1.2.1 LES ETAPES DE LA SOCIALIZATION**

Les étapes de la socialisation identifient chronologiquement les séquences vécues par les nouvelles recrues. Suivant ce modèle séquentiel, la socialisation débiterait par une socialisation anticipée. Cette étape suppose que la SO commence avant l'entrée des employés dans l'organisation pour les nouvelles recrues, ou l'occupation d'un nouveau poste dans la même organisation. Avant le début de l'emploi, les nouveaux essaient d'avoir une image complète de ce que ressemble la vie dans l'organisation (Feldman et Brett, 1983). Schein (1968) propose que la socialisation organisationnelle ait lieu dès la formation initiale à l'école, ou à l'université. C'est le cas par exemple des médecins qui se forment l'image de leur future vie professionnelle avant même de l'avoir commencé. C'est durant cette période que l'individu se prépare à intégrer l'organisation. Cette étape est la période où a lieu le processus d'embauche, où le candidat acquiert des informations sur sa future organisation et son futur emploi (Lacaze, 2001). Durant cette phase, les potentiels travailleurs obtiennent des informations auprès de l'organisation, par des recherches personnelles, via les médias, ou par le bouche à oreille.

C'est durant la socialisation anticipée, que les futurs salariés essaient de rechercher des emplois pour lesquels ils sont « les mieux adaptés », dans le sens d'une meilleure utilisation de leurs talents, ou encore

pour travailler avec des personnes qu'ils apprécieraient dans l'entreprise, ou pour diverses autres raisons (Feldman, 1981). Pour ce dernier, l'adéquation du profil du nouveau salarié au poste et le réalisme avec lequel les nouveaux entrent dans l'organisation en fonction de leurs perceptions antérieures, sont gages d'une satisfaction générale et une motivation professionnelle de la part des individus, et de ce fait d'une meilleure adaptation. C'est une des raisons pour lesquelles il est nécessaire de donner l'information juste au salarié lors du processus de recrutement parce que cela influence l'image qu'il a de l'organisation, et affecte le réalisme qu'il aura des événements à l'arrivée dans l'organisation. Ainsi, pour réduire l'écart, il est nécessaire que les individus se présentent correctement à l'organisation, et que cette dernière fasse pareillement en ce qui concerne le poste à pourvoir (Feldman, 1981).

Les activités principales du futur salarié pendant cette période consistent en la formation d'attentes sur le travail et l'entreprise, et aussi la prise de décision d'accepter ou de refuser l'emploi (Bui Thi Thai, 2012).

La deuxième étape appelée « intégration » (Lacaze, 2007), ou accommodation (Feldman, 1976), est la phase qui correspond aux premiers temps passés dans l'organisation. Elle est consacrée à l'apprentissage et l'intériorisation des différents domaines de la socialisation. À cette étape, l'individu cherche à saisir la réalité organisationnelle et à devenir un membre participant et efficace (Feldman, 1976). C'est durant cette phase de rencontre que la nouvelle recrue voit à quoi ressemble l'organisation et dans laquelle un changement initial de valeurs, de compétences et d'attitudes peut se produire (Feldman, 1981). Cette étape de découverte de la réalité organisationnelle est décrite par Louis (1980) comme une phase de surprise, d'étonnement, parfois de choc tant l'écart subsistant entre les attentes et la réalité peut être grand. Pour Bui Thi Thai (2012), la surprise vécue par le nouveau peut concerner ses tâches, les comportements des collègues, et aussi les procédures de l'organisation. Pendant l'intégration, le nouveau salarié au travers des comportements de recherche d'informations, de construction de relations sociales, acquiert des connaissances sur le travail, l'équipe et l'organisation. Lacaze (2001) précise que la phase d'intégration est essentielle, car elle détermine la performance, l'intégration au groupe de travail, et l'intériorisation future des valeurs et de la culture organisationnelle du salarié.

Après la phase d'intégration, le nouveau salarié vit l'étape du « management de son rôle » (Feldman, 1976). Cette étape signifie davantage de confort et un sentiment de contrôle sur l'environnement du nouveau, après une phase d'intégration qui a nécessité beaucoup d'efforts (Lacaze, 2001). Feldman (1976) soutient qu'à ce niveau de la socialisation, les domaines de la vie privée / vie professionnelle de l'individu peuvent entrer en conflit par rapport au calendrier de ce dernier, du temps qu'il accorde à l'une

des sphères au détriment de l'autre. La deuxième série de conflits auxquels l'employé doit faire face sont des conflits entre son groupe de travail et d'autres groupes de travail dans l'organisation (d'autres départements ou divisions, la hiérarchie de l'organisation, etc.) qui peuvent avoir des attentes très différentes, de celles de son groupe de travail, qu'il devra gérer.

C'est durant cette phase que des changements relativement durables ont lieu : les nouvelles recrues maîtrisent les compétences requises pour leur travail, ils remplissent avec succès leurs nouveaux rôles et apportent un ajustement satisfaisant aux valeurs et aux normes de leur groupe de travail (Feldman, 1981). Cette troisième étape révèle la réussite ou l'échec du processus de socialisation (Perrot, 2005).

Finalement, la socialisation est complète lorsque qu'un salarié a franchi ces trois phases de socialisation (Feldman, 1976).

L'intérêt du modèle par étapes est d'avoir identifié les événements importants vécus par les nouveaux entrants, quoi qu'il n'existe pas de séquences types vécues par les nouveaux salariés (Wanous, 1992). Ces modèles présentent l'intérêt de décrire une succession d'étapes de socialisation au fil du temps. La limite des modèles par étapes est qu'ils n'abordent pas la question du niveau de socialisation. De plus, ils ont été très faiblement validés empiriquement (Perrot, 2005).

### **1.1.2.2 LES PRATIQUES DE SOCIALISATION**

Les pratiques de socialisation organisationnelle sont des actions qui sont mises en place par l'organisation, en vue de socialiser les nouveaux. Les pratiques de socialisation restent relativement « oubliées », et les recherches qui s'y intéressent se concentrent principalement sur ses effets et la conception de programmes d'intégration spécifiques (Perrot et Campoy, 2009).

Les pratiques de socialisation varient en fonction de l'étape de socialisation où se trouve le nouveau, et du domaine de socialisation concerné.

Selon que l'on est à la phase de socialisation anticipée, de rencontre, ou de management de son rôle, les pratiques ne sauraient être les mêmes en vue d'apprendre et d'intérioriser les différents contenus de SO. En effet, Feldman (1976) propose certaines pratiques qui pourraient être initiées par l'organisation ou la nouvelle recrue elle-même en vue de se socialiser dans son nouvel environnement de travail.

Durant la socialisation anticipée qui correspond très souvent à la période du recrutement, il est question de donner aux employés potentiels des informations non seulement sur des tâches particulières, mais aussi sur le groupe de travail, les possibilités de promotion et de transfert, etc. Pour Feldman (1981), les individus ne parviennent souvent pas à obtenir des informations réalistes, parce que les organisations

dans un objectif de séduction déforment la réalité. Il suggère qu'il est inutile de déclencher des sentiments de mécontentement en relayant aux nouvelles recrues tous les aspects négatifs de chaque personnalité du groupe de travail. toutefois, les nouveaux employés doivent connaître les types de travail qu'ils feront le plus souvent, comment et dans quelles circonstances cela se produit, et quel est le climat général du groupe de travail ainsi que le type de management de son supérieur hiérarchique.

Pendant la phase de rencontre, Feldman (1976) propose comme pratiques de socialisation de concevoir des programmes d'orientation qui permettent aux nouvelles recrues de rencontrer le reste des employés peu de temps après leur arrivée. Cela se fera par des personnes impliquées dans l'orientation, et qui doivent avoir été choisies pour leurs compétences sociales ainsi que leurs compétences techniques. De plus, il recommande d'accorder aux personnes chargées de l'orientation un temps supplémentaire à l'apprentissage informel et aux discussions sociales avec les nouvelles recrues. C'est pendant cette phase de rencontre que l'organisation identifie les compétences pertinentes pour l'emploi et fournit une formation adaptée aux nouveaux.

Au cours du management de son rôle, qui est davantage orienté vers la gestion des conflits que le nouveau rencontre dans le cadre de son nouvel emploi et en dehors, les pratiques concernent principalement les conseils aux employés pour les aider à faire face aux conflits de travail et hors travail. Feldman (1976) propose une flexibilité dans la planification du travail pour les employés qui connaissent un conflit de vie (privée/professionnelle). Par ailleurs, il recommande que l'organisation gère les problèmes interpersonnels qui génèrent des conflits au travail.

L'orientation formelle sur site, la formation hors site, l'établissement des relations avec les autres nouvelles recrues, les collègues de haut niveau, les mentors, les pairs, le supérieur hiérarchique, le support des secrétaires et du personnel administratif, les activités sociales et récréatives avec les collègues, et les voyages d'affaires sont des occasions au cours desquelles les nouveaux salariés apprennent les ficelles de leur emploi (Louis et al., 1983). Les résultats des travaux de Louis et ses collègues révèlent que parmi les pratiques de socialisation, l'interaction avec les collègues pendant le travail (collègues 89%, supérieurs hiérarchique 87%, collègues de haut niveau 75%) était le facteur le plus important pour aider les nouveaux arrivants à se sentir efficaces devant la formation (64%) par exemple. De plus, ces interactions avec les pairs étaient disponibles pour plus de répondants que toute autre aide, et étaient significativement corrélées avec la satisfaction au travail, l'engagement et l'intention de rester dans l'organisation.

Perrot et Roussel (2009) trouvent que les pratiques de socialisation varient en fonction du domaine de socialisation que les nouveaux veulent apprendre. Pour l'apprentissage du domaine « travail », les formations métier sont nécessaires. Le comportement de l'équipe de travail vis-à-vis des nouvelles recrues influence l'apprentissage du domaine « groupe de travail ». En ce qui concerne l'apprentissage des valeurs et buts de l'organisation, les formations consacrées à la stratégie, à l'histoire, et à la culture de l'entreprise ont été privilégiées dans le cadre de la socialisation des jeunes recrues de l'étude.

Les pratiques de formation qui sont ciblées pour un domaine précis peuvent avoir un impact sur l'ensemble des domaines de socialisation. Par exemple, une formation au métier peut ainsi être l'occasion de rencontres qui vont faciliter l'apprentissage du domaine « organisation » voire même du groupe de travail. Il ne s'agit pas de maximiser le nombre de pratiques à mettre en œuvre, mais de les optimiser en définissant des grappes de pratiques adaptées aux enjeux et objectifs RH à court et moyen termes. (Perrot et Roussel, 2009).

L'identification des pratiques pour l'apprentissage du travail, et des connaissances sur l'organisation, semble plus aisée, par rapport à la connaissance et la compréhension du fonctionnement de l'équipe de travail (Perrot et Roussel, 2009). Ces derniers proposent la présentation des membres de l'équipe, l'organisation de rencontres informelles, les petits déjeuners et déjeuners d'accueil avec l'équipe. Nous pouvons citer également des pratiques telles que des diverses manifestations (fêtes) organisées par l'entreprise, la tontine d'entreprise (Kern et Nkakleu 2009)<sup>6</sup>, les mutuelles de salariés comme il en existe dans les organisations africaines.

Les recherches sur les pratiques consistant à améliorer le processus d'intériorisation de la socialisation sont moindres voire inexistantes (Perrot et Campoy, 2009). Par contre, la communication d'informations précises et claires lors du recrutement, et le réalisme qui en découle peuvent permettre l'intériorisation des valeurs de l'organisation et des objectifs liés au travail de la nouvelle recrue (Feldman, 1981).

---

<sup>6</sup> Les tontines d'entreprise sont des associations de personnes, qui sur la base de la confiance et de la réciprocité, font des versements réguliers, en nature ou en argent, et dont le total est distribué à tour de rôle aux individus membres. En Afrique, les tontines jouent un rôle important : d'une part comme moyen d'épargne et de financement de projets, et d'autre part comme un lieu de création de lien social et de solidarité.

Après avoir présenté les pratiques de socialisation, la question que l'on se pose est celle de savoir comment est-ce que ces pratiques seront mises en œuvre dans le processus de socialisation, c'est la question des tactiques de socialisation.

### 1.1.2.3 LES TACTIQUES DE LA SOCIALISATION

La manière dont sont structurées les expériences de socialisation dans l'organisation est appelée tactiques de SO (Bourhis, 2004). Ces tactiques de SO sont désignées en des termes différents dans les études francophones tels que « procédures de socialisation organisationnelle » (Lacaze, 2001) « pratiques de socialisation organisationnelle » (Perrot, 2005 ; Bourlier, 2008).

Les notions de tactiques et de pratiques de socialisation sont conceptuellement distinctes, alors qu'elles ont été confondues dans certains travaux (Bargues, 2006). Par exemple la formation est considérée comme une pratique de socialisation, alors que la décision de donner cette formation en groupe ou individuellement relève d'une tactique de socialisation (Bourhis, 2004). Dans ce paragraphe, il est question des tactiques de SO suivant le modèle de Van Maanen et Schein (1979).

Le modèle théorique développé par Van Maanen et Schein (1979) considère que la SO est une politique mise en place par l'organisation pour influencer et modeler la nouvelle recrue.

Ces auteurs suggèrent que les tactiques partagent une dimension commune de nature bipolaire, et proposent une description de six tactiques de socialisation.

**Tableau 3. Les différentes tactiques de socialisation organisationnelle (Van Maanen et Schein, 1979)**

Individuelle	Collective
Formelle	Informelle
Fixe	Variable
Séquentielle	Aléatoire
En série	Disjointe
Investissement	Désinvestissement

Source : Adapté de Van Maanen et Schein (1979).

- Les tactiques de socialisation collectives / individuelles

La tactique de socialisation collective consiste à mettre ensemble un groupe de nouveaux salariés qui font face à un passage de frontière donnée (inclusive, fonctionnelle, hiérarchique). Ensemble, les nouvelles recrues vivent les mêmes expériences. A l'autre extrême les tactiques individuelles consistent à gérer les nouveaux isolément les uns des autres, à travers un ensemble plus ou moins unique d'expériences. Le nouveau cherche dans ce cas à suivre un individu dans l'organisation qui lui sert de modèle.

Les programmes de socialisation collectifs sont généralement trouvés dans les organisations où il y a un grand nombre de recrues à traiter dans le même rôle organisationnel. Dans ce cas, le rôle est clairement spécifié, et l'organisation désire créer un sentiment d'identité collective. La solidarité et la loyauté au sein du groupe sont de rigueur.

- Les tactiques de socialisation formelles / informelles

La socialisation formelle fait référence aux procédés par lesquels les nouveaux sont séparés des anciens, et vivent un ensemble d'expériences adaptées explicitement pour les nouveaux. Ces procédés sont illustrés par des programmes de socialisation dans lesquels les activités qui doivent être exercées par le nouveau sont prescrites officiellement et clairement. Les tactiques formelles se retrouvent dans les organisations où il est important que le nouvel entrant apprenne les attitudes « correctes », valeurs et protocoles associés à son nouveau rôle au sein de l'entreprise.

Dans le cas des tactiques informelles, le nouveau est mélangé immédiatement aux autres membres de l'organisation. L'apprentissage est dans ce cas le résultat de l'expérience, et ces tactiques favorisent l'influence des collègues sur le nouveau, qu'il choisit en fonction de la légitimité des collègues à ses yeux, ou des affinités.

Par ailleurs, les erreurs commises par les recrues dans un processus de socialisation informelle doivent être considérées comme plus coûteuses et plus graves que les erreurs qui se produisent dans des processus formels, parce qu'elles ont été plus ou moins anticipées. Les tactiques de socialisation formelles sont plus susceptibles de se trouver là où la nature du travail à effectuer comporte des niveaux élevés de risque pour le nouveau venu, ses collègues, l'organisation elle-même et / ou les clients externes. C'est le cas des médecins, des pilotes de ligne, dont le métier nécessite de longues périodes de socialisation formelle en grande partie parce que le travail est complexe, et entraîne généralement une très grande perte en cas d'erreur. En revanche, les tactiques de socialisation informelle sont susceptibles d'être appliquées lorsque le coût d'une erreur est relativement faible.



- Les tactiques de socialisation séquentielles / aléatoires

La socialisation séquentielle se réfère à la mesure dans laquelle l'organisation spécifie une série d'étapes distinctes menant au rôle. Les formations par exemple proposent des cours de difficulté croissante, où il est nécessaire de franchir une première étape, pour mieux comprendre la suivante. Les entreprises qui appliquent les tactiques séquentielles, sont celles, où il est nécessaire par exemple pour les managers d'occuper les postes qui seront sous leur responsabilité. Dans la police par exemple, les étapes sont spécifiques telles que les nouvelles recrues suivent d'abord une formation en classe, puis un entraînement physique, une instruction au tir avec les armes à feu et enfin, sont envoyés dans la rue.

La socialisation est aléatoire lorsque la séquence des étapes menant au rôle est inconnue, ambiguë, ou changeant sans cesse.

- Les tactiques de socialisation fixes / variables

La tactique fixe de socialisation se réfère au degré auquel les étapes impliquées dans le processus de travail ont un calendrier qui leur est associée, et qui est à la fois respecté par l'organisation et communiquée à la recrue. La tactique fixe fournit à la recrue une connaissance précise du temps qu'il faudra pour terminer une étape donnée.

Les tactiques variables donnent très peu d'indices en ce qui concerne le calendrier de réalisation du travail, Ces processus variables sont susceptibles de créer beaucoup d'anxiété et peut-être la frustration pour les personnes qui sont incapables de construire des horaires, et de les respecter.

- Les tactiques de socialisation en série / disjointes

Van Maanen et Schein (1979) ont utilisé l'expression « serial versus disjunctive socialization tactics » qui peut également être traduite comme des tactiques de socialisation guidées ou non guidées, ou tactiques en série ou disjointes. Les tactiques en série désignent le processus dans lequel les membres expérimentés de l'organisation servent de modèles pour les recrues.

Les nouveaux dans les organisations peuvent grâce aux tactiques en série, se faire une image intéressante ou pas de leur avenir dans l'organisation, en fonction de ce qu'ils perçoivent du vécu des anciens qui leur sert de référence. Dans le cas où l'image qu'ils se font n'est pas intéressante, ils peuvent quitter l'organisation plutôt que d'affronter ce qui leur semble être un futur « angoissant ». En effet, dans les milieux organisationnels où le moral des travailleurs est bas et le turn over est élevé, les tactiques en série maintiendraient, ou pourraient amplifier une situation déjà mauvaise.

Lorsque les expériences passées, les groupes de référence, ou les valeurs des agents de socialisation dans un processus guidé, ne correspondent pas à celles de la recrue, les tactiques en série peuvent devenir disjointes ; parce que la recrue cherchera des interlocuteurs qui lui semblent le mieux répondre à ses attentes.

Les tactiques sont dites disjointes lorsque les nouveaux ne suivent pas les pas d'un prédécesseur immédiat ou récent, et quand il n'existe pas de modèle de rôle pour les informer sur comment procéder dans leur nouveau rôle. Les entrepreneurs, par exemple, vivent presque automatiquement les tactiques de socialisation disjointe, comme les salariés qui occupent des postes nouvellement créés dans l'organisation. Dans les deux cas, il existe peu ou pas de modèles disponibles.

- Les tactiques d'investissement / désinvestissement

Les tactiques d'investissement/désinvestissement se rapportent à la mesure dans laquelle la socialisation est construite pour confirmer ou infirmer l'identité d'entrée du nouveau. La tactique d'investissement n'a pas vocation à changer la recrue mais à tirer avantage des qualifications, valeurs et attitudes qu'elle possède déjà. Le processus de désinvestissement remplace l'identité à l'arrivée par une nouvelle identité en référence à l'identité de l'organisation. A travers les tactiques d'investissement, l'organisation dit aux nouvelles recrues : « nous vous aimons comme vous êtes. » En effet, l'organisation grâce à l'utilisation de cette tactique ne souhaite pas changer la recrue. Au contraire, elle souhaite tirer profit et mettre à profit les compétences, les valeurs et les attitudes que la recrue est censée posséder.

Les tactiques de non-investiture sont des moyens utilisés par les organisations pour contrôler les valeurs des nouveaux membres. Ces tactiques peuvent contribuer à modifier le système de pensée des individus.

L'apport de Van Maanen et Schein (1979) réside principalement dans le fait d'avoir identifié les tactiques de socialisation. Ils précisent que les tactiques ne sont pas mutuellement exclusives, elles peuvent être combinées de façon diverse, en fonction des besoins du management de l'organisation, qui peuvent être d'ordre économique, fonctionnel, technique, ou purement arbitraire.

Van Maanen et Schein (1979) proposent que les tactiques collectives, formelles, séquentielles, fixe, et d'investissement favorisent la réplique de rôle, tandis que les tactiques individuelles, informelles, aléatoires, variables, et de désinvestissement influencent le degré d'innovation de la recrue. Pour Lacaze (2001), le dilemme est de trouver le bon équilibre entre trop d'accompagnement qui limite l'initiative et trop peu d'accompagnement qui provoque erreurs, stress, et départs prématurés.

Van Maanen et Schein (1979) soutiennent que l'ajustement à un nouveau rôle organisationnel pourrait être une source d'anxiété et de stress pour les nouveaux salariés de l'organisation, et les individus face à chaque situation cherchent à réduire l'incertitude et le niveau de stress. De plus, en fournissant aux nouveaux des informations en ce concerne ses attentes de rôle, les nouveaux salariés seraient tentés de se conformer à ces attentes, plutôt que de risquer de faire autrement (Perrot et al., 2012), parce que les tactiques collectives, formelles, séquentielles, et en série réduisent le stress et l'incertitude des nouvelles recrues, et tendent à être négativement associées à l'innovation de rôle (Van Maanen et Schein, 1979).

Alors que Van Maanen et Schein (1979) ont soutenu que les tactiques séquentielles mèneraient à la conformité des rôles, ils ont aussi proposé que des tactiques variables mèneraient à ce même résultat, parce que la variabilité provoque une anxiété qui motive fortement les gens vers la conformité. Cependant, il semble plus probable que lorsque l'avenir est incertain, des tactiques variables encourageront des réponses innovantes, en particulier dans les organisations où la capacité des recrues à gérer efficacement des situations incertaines est encouragée (Jones, 1986). Pour des raisons similaires, les tactiques fixes ne conduiront pas à des réponses innovantes, mais à des mesures de conservation, car les individus n'auront aucun désir de faire différemment s'ils peuvent clairement anticiper les voies menant à leurs futurs statuts dès le début. Selon Jones (1986), de façon générale, les tactiques qui sont institutionnalisées, c'est-à-dire définies par l'organisation facilitent l'ajustement et sont négativement reliées à l'innovation de rôle. Des études empiriques ultérieures ont clairement corroboré les prédictions de Jones (par exemple Bauer et al., 1998). Deux limites essentielles. Dans un premier temps, les tactiques de socialisation sont souvent à tort considérées comme des pratiques mises en œuvre par les organisations pour faciliter la socialisation. Or, les tactiques décrivent uniquement la façon dont les entreprises mettent en œuvre ces actions. Pour Perrot et Roussel (2009), les tactiques et les pratiques de socialisation sont des notions conceptuellement distinctes, mais empiriquement confondues. De plus leurs études confortent les résultats selon lesquels, il existe un lien entre l'institutionnalisation des tactiques de socialisation et l'apprentissage du travail et du groupe de travail du salarié.

Une autre limite qui ressort de l'analyse des tactiques de socialisation dans la littérature concerne le choix des variables à expliquer par la socialisation, qui sont principalement des variables attitudinales qui ne lui sont pas spécifiques (implication, satisfaction, etc.). Pour éviter ce problème, Perrot et Campoy (2009) ont étudié l'effet des tactiques de socialisation sur l'apprentissage des domaines travail, groupe de travail et organisation. Et les résultats montrent clairement l'existence de corrélations positives et significatives entre tactiques et apprentissage sous certaines conditions. Pour les domaines « travail » et « organisation », c'est l'intensité (c'est-à-dire le nombre) des pratiques mises en œuvre qui accentue l'effet des tactiques.

Pour le domaine « groupe de travail », c'est la dimension humaine des pratiques managériales de l'équipe qui renforce l'effet des tactiques

Les tactiques de socialisation organisationnelle supposent que le nouveau salarié, est passif face à son nouvel environnement, et que c'est principalement l'organisation qui le façonne, en fonction des objectifs et des résultats de socialisation qu'elle cherche à atteindre (Lacaze, 2001). Par ailleurs, la nouvelle recrue, en fonction des surprises qu'elle rencontre face à son nouvel environnement pourrait rechercher des compléments d'information, qui lui permettent de donner du sens à son nouvel environnement. Pour mieux comprendre l'attitude du nouveau salarié, dans sa quête d'information, nous présentons ci-dessous les comportements proactifs de la socialisation.

### **1.1.3 LES COMPORTEMENTS PROACTIFS DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE**

Suivant la perspective interactionniste de la socialisation, la proactivité des salariés constitue le socle, qui considère le nouvel employé comme acteur, capable de prendre des initiatives, et d'influencer sa propre socialisation (Louis, 1980). Cette approche interactionniste repositionne le nouveau salarié au centre du processus de socialisation, comme un agent proactif, et non comme un agent passif, subissant les structures sociales (Ben Mansour, 2014). Selon ce dernier, la proactivité des nouveaux s'inscrit désormais dans la réalité des organisations et fait partie de ce qu'elles attendent de toute nouvelle recrue. Dans ce paragraphe, nous faisons la revue des déterminants de la proactivité, ses différentes formes, et ses effets sur la performance des organisations.

#### **1.1.3.1 LES DETERMINANTS DE LA PROACTIVITE DES NOUVEAUX SALARIES**

Alors que les surprises sont censées se produire à tous les nouveaux arrivants, les prédispositions individuelles affectent le niveau de la recherche d'information dans lequel les individus se livrent en réponse à ces surprises (Louis, 1980). Par ailleurs, les organisations jouent un rôle important dans la proactivité des nouveaux, par exemple en leur fournissant peu d'information à propos de leur rôle et de leur place dans l'équipe de travail (Miller et Jablin, 1991). De même, en l'absence de dispositifs

d'intégration mis en œuvre par l'entreprise, ou lorsque ces derniers sont insuffisamment en phase avec les besoins des nouvelles recrues (Perrot et Jaidi, 2014), elles s'efforcent de trouver des moyens qui leur permettent de réduire l'incertitude qui prévaut dans leur nouvel environnement de travail.

Les chercheurs reconnaissent de manière consensuelle que les prédispositions individuelles des nouvelles recrues sont un indicateur pertinent de leur proactivité, à travers des comportements de recherche d'information, de recherche de feedback, de construction du réseau relationnel etc. (Perrot et Jaidi, 2014 ; Ashforth et Black 1996 ; Miller et Jablin, 1991).

La recherche d'information des nouvelles recrues est fonction de l'âge, du genre, de la formation, des expériences professionnelles antérieures, de la tolérance à l'ambiguïté, de la prise d'initiative, de l'efficacité personnelle, de la complexité cognitive (Kammeyer-Mueller et al., 2011 ; Miller et Jablin, 1991 ; Perrot et Jaidi, 2014).

Les travaux sur la proactivité des nouveaux dans le cadre du processus de SO indiquent que l'âge, et l'expérience antérieure des nouveaux salariés, sont d'une importance particulière dans leur attitude face à la réduction de l'incertitude. En effet, comme les gens changent d'emploi plus souvent, les nouveaux arrivants ne sont pas nécessairement les jeunes employés (Finkelstein et al., 2003). Les recherches sur la proactivité des nouvelles recrues laissent croire que la recherche d'informations et les comportements des plus âgés sont différents de ceux des plus jeunes nouveaux arrivants (Wanberg et Kammeyer – Mueller, 2000). Par exemple, De Vos et Fresse (2011) ont trouvé que les nouveaux arrivants plus jeunes se livraient plus fréquemment à la recherche d'information auprès de leurs collègues et d'autres nouveaux employés que les nouveaux arrivants plus âgés. Les personnes âgées sont souvent perçues comme des sources de sagesse et de conseil du fait de leur expérience accumulée (Finkelstein et al., 2003). Cependant, selon ces derniers, *« dans le cas particulier d'une personne âgée confrontée au défi de se socialiser dans un nouvel environnement de travail, l'étiquette « expérimenté » peut en fait être un désavantage. Par exemple, d'autres peuvent ne pas offrir d'aide à ce nouveau venu, en supposant qu'il n'en a pas besoin...Le nouveau venu peut ne pas vouloir perdre sa perception en tant qu'individu expérimenté, et peut donc vouloir éviter de chercher ouvertement des informations afin de ne pas risquer cette réputation »* (p 476).

Les comportements de recherche d'information ne sont pas exclusivement bénéfiques, mais peuvent impliquer des coûts sociaux qui paraissent inconnus (Callister et al., 1999), et ces effets peuvent être plus forts pour les travailleurs âgés que chez les travailleurs plus jeunes (Finkelstein et al., 2003). En effet, les coûts sociaux de la recherche d'information augmentent avec l'ancienneté, parce que la recherche

d'informations porte atteinte à la réputation du nouveau venu aussi confiant et sûr de lui (Miller et Jablin, 1991). De plus certaines recherches laissent croire que les salariés les plus âgés seraient en fonction de leurs connaissances acquises préalablement à mesure de socialiser les acteurs organisationnels (Feldman, 1994). De Vos et Freese (2011) trouvent que les comportements de recherche d'information sont significativement liés à l'âge des nouvelles recrues. Parce que les nouvelles recrues plus âgées sont plus susceptibles d'avoir une expérience de travail antérieure, et une vision plus claire sur les termes de la relation d'emploi. En ce qui concerne les jeunes nouveaux salariés, leur perception de la relation d'emploi est relativement plus incomplète, ce qui a pour conséquence un niveau élevé de recherche d'information.

Harrison et al. (2011) ont trouvé que la curiosité (spécifique et diversifiée) des nouvelles recrues de son échantillon était une ressource personnelle nécessaire à leur adaptation dans le nouveau contexte de travail. Leurs résultats suggèrent que la curiosité spécifique prédit les comportements de recherche d'information, alors que la curiosité diversifiée favorise un cadrage positif. L'étude d'Ashford et Black (1996) indique que les individus qui ont un désir de contrôle élevé recherchent plus d'information, construisent facilement des relations avec leurs collègues, négocient plus de changements dans leur travail, et essaient de mettre en place un cadre positif autour de leur situation. Wanberg et Kammeyer – Mueller (2000) ont mené une étude sur les traits de personnalité (la stabilité émotionnelle, l'extraversion, l'agréabilité, l'ouverture d'esprit, la conscience) des nouvelles recrues, et leur impact sur leur comportements (recherche d'information, recherche de feedback, cadrage positif, et la construction des relations avec les collègues). Les résultats ont montré que la stabilité émotionnelle, l'agréabilité, et la conscience n'étaient pas significativement liées aux comportements proactifs des nouvelles recrues. Cependant, l'extraversion était positivement associée à la recherche de feedback, et à la construction des relations. L'ouverture d'esprit quant à elle était associée à la recherche de feedback, et au cadrage positif. Les variables de contrôle ont révélé des résultats intéressants. Par exemple, l'âge était associé à un cadrage positif plus élevé. Une ancienneté plus longue dans la nouvelle organisation (jours de travail) était associée à un renforcement des relations. Le nombre d'emplois occupés au cours des cinq dernières années (expérience professionnelle) était associé à un encadrement positif plus élevé. Le niveau de compétence du nouvel emploi était positivement associé aux quatre comportements de socialisation proactifs, ce qui signifie qu'un comportement proactif était plus souvent signalé par des personnes occupant des emplois hautement qualifiés. Perrot et Jaidi (2014), recommandent de tenir compte dans les recherches futures de l'initiative personnelle comme déterminant individuel du comportement

proactif des nouvelles recrues, qui selon eux, aurait un pouvoir explicatif plus fort que la personnalité proactive très souvent mobilisée par les chercheurs.

En somme, les nouveaux salariés développent des attitudes différentes en fonction de leurs caractéristiques individuelles, selon que l'organisation met en place des tactiques pour les accompagner ou pas, durant le processus de socialisation. En effet, les tactiques institutionnalisées mises en place par les organisations dans le but de réduire l'incertitude facilitent le contact avec les autres membres de l'organisation (exemple les tactiques en série) et la reproduction d'un modèle, alors que les tactiques de socialisation individuelles favorisent la recherche de solutions personnelle (Lacaze, 2007).

### **1.1.3.2 LES DIFFERENTES FORMES DE PROACTIVITE**

La recherche d'information occupe une place de choix dans les travaux sur les comportements proactifs des nouvelles recrues. L'arrivée dans une organisation ou à un nouveau poste<sup>7</sup> (Lacaze, 2007, Van Maanen et Schein, 1979) est une période inconfortable marquée par une forte incertitude, que les nouveaux cherchent à réduire par la recherche d'information (Morrison, 1993). En effet, les informations peuvent être trop peu nombreuses, du fait que les membres déjà intégrés distillent parcimonieusement les informations, parce qu'ils ont oublié ce que signifie l'entrée organisationnelle ou parce qu'ils attendent que les nouveaux offrent les preuves de leur implication (Miller et Jablin, 1991, p. 93). Les nouveaux peuvent également être submergés par des informations envoyées, tels qu'ils deviennent incapables de les décoder (Ostroff et Kozlowski, 1992). D'où l'importance de rechercher des informations utiles qui permettront aux nouveaux salariés de donner du sens à leur nouvel environnement, de manière à réduire l'anxiété et le stress qui caractérisent l'entrée organisationnelle.

La démarche de recherche d'informations dépend en partie du type d'information recherchée, qui recouvre les domaines de socialisation (Lacaze 2007 ; Perrot et Campoy, 2009). Les nouvelles recrues recherchent en priorité des informations techniques (Chao et al, 1994, Ostroff et Kozlowski, 1992) qui comprennent l'exécution du travail, les compétences et les habiletés à développer, les règles et les procédures à appliquer.

Les nouveaux souhaitent également obtenir le « feedback » ou des informations évaluatives, qui leur indiquent s'ils ont atteint le niveau de performance requis (Miller et Jablin, 1991). Ils souhaitent être

---

<sup>7</sup> La proactivité concerne les nouvelles recrues, et les salariés, qui vivent une expérience de socialisation dans l'organisation du fait d'un recrutement ou d'une mobilité interne (Schein, 1968).

informés si leur comportement est inapproprié, ou si leur performance est insuffisante, afin de pouvoir faire des ajustements (Lacaze, 2007). Pour Morrison (1993), la fréquence de la recherche d'informations techniques et de feedback est associée à la maîtrise de la tâche. Les informations de référence concernant le rôle à tenir, en ce qui concerne leur travail au sein de l'organisation sont également recherchées lors de la phase d'intégration (Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Miller et Jablin, 1991).

De même, pour s'intégrer au sein du groupe, les nouveaux recherchent des informations relationnelles et politiques (Chao et al, 1992 ; Miller et Jablin, 1991). Les nouveaux doivent découvrir la constitution des groupes, la personnalité de chacun, la façon de fonctionner dans chaque groupe, les ententes et les éventuelles querelles (Lacaze, 2001). Selon cette dernière, les efforts d'intégration consistent par exemple à s'arrêter sur les lieux de travail pour discuter, à initier des opportunités sociales, et participer à des activités sociales formelles ou informelles.

Quant aux informations sur les normes, les valeurs, la culture et les procédures de l'organisation, elles paraissent moins essentielles aux nouvelles recrues que les informations sur le travail et le groupe de travail, pourtant elles sont données en priorité aux nouveaux salariés par les personnes en charge de l'intégration, au détriment des autres domaines (Ostroff et Kozlowski, 1992). Par exemple, Korte (2010) dans le cadre de son étude trouve que les nouveaux salariés accordent prioritairement de l'importance à connaître rapidement leurs collègues et leur supérieur hiérarchique.

La proactivité des nouveaux consiste également à identifier la source d'information la mieux adaptée, en fonction de sa pertinence et de sa disponibilité (Ostroff et Kozlowski, 1992). Ces sources peuvent être interpersonnelle (le supérieur hiérarchique, les collègues), ou non interpersonnelle (documents écrits, fichiers électroniques). Les chercheurs se sont focalisés sur l'effet socialisateur des informations d'origine interpersonnelle (Lacaze, 2007, Hart, 2012). Le choix de la source d'information pour le nouveau est fonction de son niveau d'expertise, son pouvoir, son accessibilité, et la qualité de ses relations avec la personne considérée (Morrison, 1993). Ostroff et Kozlowski (1992) déplorent le fait que les recherches sur les comportements proactifs de la socialisation des nouveaux aient échoué à rendre implicite la distinction entre les informations fournies par diverses sources, au sujet des domaines de socialisation, et la maîtrise effective de ses différents domaines.

On distingue la recherche active d'information qui consiste à « demander », de la recherche passive qui consiste quant à elle à observer, à lire et écouter (Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Morrison, 1993). En effet, en ce qui concerne la distinction entre recherche d'information passive et active, les résultats des recherches indiquent que les nouveaux comptent principalement sur l'observation des autres, suivi de



l'acquisition des informations auprès du supérieur hiérarchique et des collègues, et que l'observation et l'expérimentation sont des sources les plus utiles pour obtenir la connaissance (Ostroff et Kozlowski, 1992).

La recherche active de l'information a un coût social, parce que demander du feedback attire l'attention sur la performance du nouveau, ce qui est dommageable si cette performance est faible, et peut agacer la personne interrogée (Miller et Jablin, 1991). Ainsi, pour protéger leur image, les nouveaux hésitent à poser des questions pourtant nécessaires (Morrison, 1993). Ils préfèrent obtenir des informations de manière passive, ce qui a également un coût, parce que cette recherche est peu impliquante, et donne facilement accès à des informations complémentaires mais non essentielles (Lacaze, 2007).

Finalement, les nouveaux se socialisent mieux lorsqu'ils recherchent des informations et que ce comportement est favorisé par de bonnes relations interpersonnelles dans l'organisation (Lacaze, 2007).

### **1.1.3.3 LES CONSEQUENCES DE LA PROACTIVITE**

Des études antérieures ont fourni des preuves d'une relation positive entre les comportements proactifs des nouvelles recrues et les indicateurs d'ajustement tels que la satisfaction au travail (Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Saks & Ashforth, 1997), la performance (Saks & Ashforth, 1997), et l'engagement (Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Saks & Ashforth, 1997). La fréquence de recherche de l'information et les intentions de turnover et le turn over effectif sont liées négativement (Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Saks & Ashforth, 1997).

La recherche active d'information serait positivement liée à la satisfaction au travail, à la performance, et négativement corrélée à l'intention de partir (Morrison, 1993).

Ashforth et Black (1996) montrent que la recherche active d'informations sur le domaine organisation est négativement liée à la satisfaction au travail. Ceci laisse penser que les nouveaux n'apprécient pas que l'information soit difficile à trouver (Lacaze, 2001).

Les comportements des individus face à l'incertitude vécue dans leur nouveau contexte organisationnel varient en fonction des prédispositions individuelles et des tactiques mises en place par l'organisation pour accompagner les nouvelles recrues (Perrot et Jaidi, 2014).

En somme la socialisation organisationnelle a des enjeux au niveau individuel et organisationnel, dans la mesure où sa réussite permet par exemple de réduire le stress, et l'incertitude vécus par les nouveaux

salariés, et d'accroître les performances individuelles et collectives (Lacaze, 2001 ; Van Maanen et Schein, 1979). Longuement étudiée depuis plus de quarante ans, un consensus au sujet de la définition de la SO semble se dessiner autour des domaines de la socialisation à retenir ainsi que les processus sous-jacents. Ainsi, la socialisation est un processus d'apprentissage et d'intériorisation du travail, du groupe de travail, et de l'organisation (Perrot et Campoy, 2009 ; Haueter et al., 2003).

Par ailleurs, il subsiste un flou quant à l'utilisation de l'expression tactique et pratique de socialisation. Les tactiques désignent la manière dont sont structurées les expériences de socialisation, alors que les pratiques désignent certaines activités spécifiques pour la socialisation (Bourhis, 2004 ; Van Maanen et Schein, 1979). Par exemple, la formation est une pratique de socialisation, tandis que la décision de donner cette formation individuellement ou collectivement relève de la tactique de socialisation.

Enfin, les recherches soulignent que les comportements proactifs des nouveaux salariés (recherche d'informations, construction des relations), en plus des tactiques et des pratiques organisationnelles ont été observés comme un facteur explicatif du succès de la socialisation (Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Miller et Jablin, 1991).

Après avoir défini le concept de socialisation organisationnelle, nous présenterons dans la deuxième section les fondements théoriques qui ont guidé les recherches dans le domaine de la socialisation.

## **1.2 LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE**

La socialisation organisationnelle a des enjeux importants pour l'organisation, et les salariés, dans la mesure où une socialisation efficace influence l'attitude et le comportement des salariés, avec comme corollaires, une meilleure performance, une satisfaction, et une implication organisationnelle. Dans cette section, nous analysons les principales approches de la socialisation organisationnelle, ainsi que les fondements théoriques qui ont été à la base de ces différentes approches sur la socialisation organisationnelle. Il sera question principalement des approches organisationnelles, individuelles, interactionnistes, et relationnelles de la socialisation organisationnelle.

### **1.2.1 L'APPROCHE ORGANISATIONNELLE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE**

Suivant l'approche organisationnelle de la socialisation, l'organisation est la seule à mettre en place des mécanismes dans le but de faciliter l'ajustement des nouveaux salariés (Van, Maanen et Schein, 1979 ; Perrot et al., 2012). En effet, les travaux sur les étapes de la socialisation (Feldman, 1981), les pratiques et les tactiques de socialisation (Perrot et Roussel, 2009 ; Van Maanen et Schein, 1979) suivent cette logique, selon laquelle pour une adaptation des salariés à leur nouvel emploi, les organisations doivent les accompagner, afin qu'ils maîtrisent leur travail, et répondent aux exigences de l'entreprise. L'approche organisationnelle de la socialisation permet à l'organisation de transformer et de façonner les individus à leur nouveau poste (Perrot et Roussel, 2009), de contrôler leur processus de socialisation, et d'influencer les comportements et attitudes au travail des nouveaux (Feldman, 1981 ; Bauer et al., 2007)

Van Maanen et Schein (1979) ont montré que les individus subissant une transition organisationnelle, sont anxieux et stressés, du fait du sentiment d'isolement et de solitude associé à leur statut de nouveau, des angoisses de performance à leur nouveau poste, et d'un manque de prédiction quant aux comportements des autres salariés à leur égard. Ainsi, le passage d'un environnement familier à un autre qui l'est moins crée des difficultés pour chaque nouveau salarié. Dans ces conditions les individus sont *« plus ou moins motivés à réduire cette anxiété en apprenant le plus rapidement possible les exigences fonctionnelles et sociales de leur nouveau rôle »* (Van Maanen et Schein 1979, pp 8). L'une des principales façons par lesquelles les organisations influencent cet apprentissage est l'utilisation des pratiques et des tactiques spécifiques de socialisation. Les tactiques et les pratiques de socialisation font référence à l'information reçue par les individus, et à la manière par laquelle l'organisation leur fournit l'information (Jones, 1986 ; Louis, 1980).

Les recherches soulignent que la réduction de l'incertitude est l'objectif principal des nouveaux salariés, et que les méthodes utilisées par les organisations au travers des tactiques et pratiques de socialisation influencent la façon dont les nouveaux réagissent face à l'incertitude (Louis, 1980 ; Bauer et al., 2007).

Les étapes de la socialisation indiquent les différentes phases durant lesquelles l'organisation doit mettre en œuvre un certain nombre de pratiques, afin que le nouveau salarié s'ajuste efficacement à son nouveau rôle organisationnel (Feldman, 1981). En effet, durant la socialisation anticipée, période durant laquelle le salarié n'a pas encore intégré l'organisation, la réussite est conditionnée par le réalisme que le nouveau a de la réalité organisationnelle (Feldman, 1976), par la qualité des informations qui lui sont transmises durant le processus de recrutement/sélection (Feldman, 1981 ; Delobbe et al., 2012). Feldman (1981) propose que les informations sur les tâches, les conditions exceptionnelles, les membres de l'équipe, et

le type de leadership du supérieur hiérarchique, doivent être communiquées au futur salarié ; l'objectif étant de peindre la réalité organisationnelle, afin de limiter les surprises, l'incertitude et le stress liés à l'entrée organisationnelle.

Les étapes d'intégration et de management du rôle sont des étapes durant lesquelles le nouveau apprend à travailler efficacement et à régler les conflits de rôle entre la vie privée et la vie professionnelle. A cet effet, l'organisation doit l'accompagner efficacement afin qu'il réussisse chacune de ces différentes étapes.

Les pratiques de socialisation sont principalement les formations, la présentation du nouveau aux membres de l'équipe, l'interaction avec les collègues, la rotation aux différents postes dans l'entreprise, les activités sociales avec les membres de l'organisation (Louis, et al, 1983 ; Perrot et Roussel, 2009). Lorsque celles-ci sont gérées officiellement par l'organisation, elles peuvent être de nature, à favoriser la clarté de rôle, l'intégration sociale, et donc à réduire l'incertitude (Jones, 1986).

Gérer la socialisation du point de vue de l'organisation consiste à diffuser des informations, de nature à faciliter l'adaptation à de nouveaux rôles (Bauer et al, 2007). Ainsi, en décidant de donner ou pas des informations aux nouvelles recrues, ou de leur en donner de façon particulière, l'organisation peut encourager les nouveaux arrivants à interpréter les situations et à y réagir de manière prévisible (Jones, 1986 ; Bauer et al., 2007).

Van Maanen et Schein (1979) suggèrent que les organisations se différencient en fonction de la manière dont elles abordent la socialisation des nouveaux employés. Jones (1986) classe l'intervention de l'organisation dans le processus de socialisation en trois catégories : La première catégorie concerne le contexte dans lequel l'organisation fournit les informations aux nouveaux arrivants. Ainsi, l'entreprise peut décider de faire vivre aux nouvelles recrues des expériences communes, pour produire des réponses standardisées aux situations, ou de les laisser vivre des expériences uniques face aux situations. En outre, suivant le contexte, l'organisation peut séparer les nouvelles recrues des autres salariés, tout en leur apprenant les responsabilités de leurs rôles, sinon les laisser se confondre avec les autres groupes de travail de l'organisation, et dans ce cas, l'apprentissage se fait sur le tas.

Le deuxième type d'intervention de l'organisation traite du contenu de l'information donnée aux recrues durant le processus de socialisation (Jones, 1986). Il s'agit de donner aux nouveaux salariés des informations explicites sur la séquence des activités qu'ils vont mener dans l'organisation, voire les horaires associés à la réalisation de chaque étape du processus de socialisation. En outre, suivant le contenu, l'organisation ne fournit aucune information sur le moment où les nouveaux arrivants peuvent

atteindre une certaine étape d'un processus d'apprentissage. Les tactiques aléatoires et variables augmenteront le niveau d'incertitude des nouveaux arrivants, car ils manquent d'informations concernant leur avenir organisationnel » (Jones, 1986 ; pp 264).

Les aspects sociaux de la socialisation permettent que les membres expérimentés de l'organisation agissent ou non comme des modèles pour les nouvelles recrues, ou leur apportent un soutien social positif ou négatif après leur entrée. Les aspects sociaux ou interpersonnels de la socialisation soulignent l'importance du fait que l'accompagnement offert par les collègues peut influencer plus fortement les perceptions des nouveaux venus, mais suivant les dispositions prises par l'entreprise. Dans cette optique, les membres de l'organisation se substituent à l'organisation pour donner aux nouvelles recrues ce qui est nécessaire à leur adaptation (Fabre et Roussel, 2013).

Jones (1986) propose une autre typologie des tactiques de socialisation en une nature bipolaire. Il s'agit des tactiques individualisées, et institutionnalisées. Les tactiques individualisées mettent le nouveau dans un environnement de travail, de manière à bénéficier de l'apport singulier de chaque individu (Perrot et Roussel, 2009). Tandis que les tactiques institutionnalisées guident le processus d'apprentissage et de construction de sens des nouvelles recrues selon un modèle commun, partagé au sein de l'organisation (Louis, 1980). Bauer et al., (2007) trouvent que les tactiques de socialisation institutionnalisées permettent un meilleur ajustement de nouvelles recrues, par la clarté de rôle, l'efficacité personnelle, et l'acceptation sociale, ainsi que des résultats tels que la performance, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'intention de rester, et une diminution du turnover. L'étude de Perrot et al. (2012) indique que les tactiques institutionnalisées sont corrélées positivement à l'apprentissage du domaine travail, organisation, et du groupe de travail (Perrot et al., 2012). De toutes les tactiques de socialisation, les tactiques sociales ont le plus d'impact sur le degré auquel les nouveaux arrivants connaissent et comprennent leur organisation, leur travail et leurs collègues (Perrot et al., 2012), et sont des prédicteurs les plus forts des résultats de l'ajustement (Bauer et al., 2007).

L'approche organisationnelle de la socialisation organisationnelle choisit des mécanismes par lesquels les nouveaux salariés seront socialisés, au travers des pratiques et des tactiques mises en place par l'organisation. Elle s'appuie principalement sur la théorie de la réduction de l'incertitude. Cette théorie soutient que les individus dans de nouvelles situations, comme c'est le cas pour l'entrée organisationnelle, vivent une situation d'incertitude, résultant d'un manque d'informations. A cet effet, ils cherchent à avoir une meilleure prédiction en termes d'interactions avec les autres (Berger et Calabrese, 1975). En ce qui concerne l'apprentissage qui est un processus de socialisation, les résultats

indiquent que les tactiques institutionnalisées offrent des moyens de réduire l'incertitude en se conformant aux attentes organisationnelles (Jones, 1986 ; Saks et al., 2007).

Malgré les efforts déployés par les organisations pour fournir aux nouveaux employés une information pertinente à leurs nouveaux rôles, il peut y avoir des insuffisances dans la nature et la portée de l'information (Miller et Jablin, 1991). Ce qui laisse la place au nouveau salarié de mettre en œuvre des stratégies, pour donner du sens à son nouvel environnement, et par là réduire l'incertitude qui prévaut dans son nouvel environnement (Louis, 1980). En d'autres termes, l'approche organisationnelle néglige le rôle joué par l'individu dans le cadre de sa socialisation. Face aux limites de l'approche organisationnelle, d'autres chercheurs tels qu'Ashford et Black (1996) plaident pour une approche individuelle de la socialisation.

## **1.2.2 L'APPROCHE INDIVIDUELLE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE**

Les premières études sur la socialisation organisationnelle mettent l'accent sur la manière par laquelle l'organisation facilite l'adaptation des nouveaux salariés, et décrivent les nouveaux salariés comme des agents passifs (Van Maanen & Schein, 1979). Plus tard, les chercheurs ont commencé à s'intéresser à ce que font les nouveaux pour faciliter leur adaptation (Miller et Jablin, 1991 ; Morrison, 1993). Reconnaître les nouveaux comme acteurs de leur propre socialisation renvoie à l'approche individuelle de la socialisation, qui en même temps tient compte des caractéristiques individuelles du salarié (Perrot et Jablin, 2014), et est facilitée par des mesures prises par l'entreprise pour l'adaptation des nouveaux (Saks et Ashforth, 1997).

Les travaux fondateurs d'Ashford et Black (1996) dans le cadre de l'approche individuelle de la socialisation identifient sept comportements proactifs de socialisation :

a) L'établissement des relations : il s'agit des opportunités d'interactions entre les nouveaux salariés et les collègues expérimentés (Reichers, 1987). Pour ce dernier, ces comportements impliquent la recherche active d'opportunités d'interaction avec les collègues en général, et de son supérieur en particulier. Établir les relations dans le cadre du travail consiste par exemple pour les nouveaux à poser des questions aux collègues, à s'arrêter dans les bureaux d'autres personnes ou dans les aires de travail pour parler, à initier des occasions sociales telles que des déjeuners, et participer à des activités sociales (Ashford et

Black, 1996 ; Reichers, 1987). Il est question pour les nouveaux de construire des réseaux d'amitié et instrumentaux, qui leur apporteront du soutien en cas de besoin (Granovetter, 1973 ; Morrison, 2002).

b) La socialisation générale du nouveau salarié se caractérise par sa participation aux événements sociaux tels que les fêtes organisées au bureau.

c) La construction du réseau (networking) consiste pour les nouveaux salariés à établir des liens avec des collègues d'autres départements dans l'entreprise. Ces tactiques de socialisation ont été reliées à de nombreux résultats de socialisation, notamment la maîtrise des tâches, la clarté des rôles, la performance au travail, la satisfaction professionnelle et l'engagement (Ashford et Black, 1996, Gruman et al., 2006, Kammeyer-Mueller, et al., 2011, Wanberg et Kammeyer-Mueller, 2000).

d) La recherche de feedback et la recherche d'informations consistent pour le nouveau à surveiller l'environnement et à demander aux autres des informations sur ses performances (Yifang et al 2017). Le feedback recherché par les nouveaux salariés porte sur leur travail, et ils peuvent également solliciter des critiques de leur patron et de leurs collègues en ce qui concerne leur comportement, et s'ajuster au cas où la performance est insuffisante (Morrison, 1993). Cette dernière a trouvé des associations positives entre la recherche d'information et de feedback d'une part, et d'autre part la performance et la satisfaction au travail. De plus, les résultats de l'étude montrent que la recherche d'information et la recherche de feedback sont liées à l'intégration sociale dans un échantillon de comptables nouvellement recrutés.

e) Le cadrage positif signifie que le nouveau salarié essaie de voir les choses de façon optimiste (Yifang et al., 2017) : un nouveau salarié qui encadre positivement les situations a un sentiment de contrôle qui augmente sa confiance en soi et son sentiment d'efficacité par rapport à la situation (Ashford et Black, 1996). Par exemple un employé pourrait explicitement tenter de regarder le côté positif des choses et considérer les situations comme une opportunité plutôt qu'une menace (Wanberg et Kammeyer-Mueller, 2000). Les preuves empiriques indiquent que le cadrage positif a une influence sur l'attitude et le comportement des nouvelles recrues. Ainsi, Kang Yang et Hunter Davis (2016) ont trouvé que le cadrage positif est associé à la clarté de rôle, à l'auto-efficacité, et à l'intégration sociale. Pour Harrison et al. (2011), le cadrage positif est lié à la performance au travail, et à la curiosité des nouveaux salariés.

f) La négociation de changement dans l'emploi : ce comportement proactif consiste pour les nouveaux arrivants à modifier leurs exigences professionnelles (Major et Kozlowski, 1997). Nicholson et West (1988) soutiennent que l'adaptation à un nouvel emploi implique deux processus d'ajustement indépendants : le développement personnel et le développement du rôle. Le développement personnel implique « *un changement réactif chez l'individu, allant d'altérations mineures dans les routines et*

*habitudes quotidiennes, à des développements majeurs dans les relations et l'image de soi* » (Nicholson & West, 1988, p, 105). Par ailleurs le développement du rôle conduit à transformer le nouveau rôle pour répondre au besoin du titulaire du poste, allant des initiatives mineures telles que les variations des horaires de travail, aux innovations de rôle plus denses comme les changements dans les principaux objectifs du travail. Le développement personnel permet au nouveau salarié de s'adapter au rôle, alors que le développement du rôle implique que le nouveau adapte son travail à ses besoins (Ashford et Black, 1996). Nicholson (1984) précise que l'un des facteurs qui pourrait être à l'origine du changement d'emploi plutôt que de se modeler pour mieux s'intégrer est le désir de contrôle des individus. En effet, Les personnes qui ont un fort désir de contrôle lorsqu'elles entrent dans une organisation devraient être particulièrement motivées à faire pression pour obtenir des changements d'emploi visant à créer des emplois qui correspondent mieux à leurs compétences et à leurs aptitudes (Ashford et Black, 1996).

En plus de la typologie de Ashford et Black (1996), Saks et Ashforth (1996) ont étudié les comportements d'autogestion (Manz, 1986) comme une forme de comportement de socialisation proactive des nouveaux arrivants. Les comportements d'auto-gestion impliquent une série de comportements qui permet de structurer et de motiver son propre comportement au travail en fixant des objectifs, en pratiquant des comportements nouveaux et souhaités, en suivant les progrès et en se récompensant pour la réalisation des objectifs. Un nouvel arrivant, par exemple peut définir des objectifs pour effectuer une nouvelle tâche, communiquer plus fréquemment avec les clients, s'exercer en dehors du travail, suivre les performances de la tâche et se récompenser lorsque la nouvelle tâche a été exécutée avec succès (Saks et Ashforth, 1996 ; p. 303). Ainsi, les comportements d'auto-gestion sont considérés comme un ensemble de stratégies qui aident les employés à structurer leur environnement de travail (Manz, 1986), et permettent aux nouvelles recrues de donner du sens au nouveau contexte de travail, et de réduire l'incertitude et l'anxiété de leurs premières expériences de socialisation (Saks et Ashforth 1996).

Les tactiques d'auto-gestion consistent pour le nouveau salarié à : observer son propre comportement dans le cadre de son travail, à se fixer des objectifs personnels, à se fournir des directives et des normes personnelles pour juger et guider ses actions. Il s'agit aussi de s'octroyer des récompenses personnelles en cas d'atteinte d'objectifs, et à l'auto-punition en cas de non-respect de ses attentes. La répétition consiste pour une tâche donnée de s'exercer avant de la pratiquer réellement. Et les stratégies de repérage renvoient à des indices pour lui rappeler de faire quelque chose ou pour attirer l'attention sur un comportement souhaitable (Saks et Ashforth 1996).



La limite de ces tactiques d'auto-gestion du point de vue de Saks et Ashforth (1996) réside dans le fait que ces mesures n'ont pas été validées dans des recherches antérieures, et qu'il n'est pas clair si les six stratégies représentent en fait six dimensions empiriquement distinctes. Ce qui est intéressant c'est de se rendre compte que l'autorégulation du comportement par les nouveaux pourrait affecter les résultats de socialisation, ainsi que le comportement et l'attitude des nouveaux à leur poste de travail en ce qui concerne par exemple la gestion du stress et de l'anxiété (Manz, 1986). Saks et Ashforth (1996) ont constaté que les nouveaux arrivants proactifs dans l'autogestion de leur comportement signalaient une baisse du niveau d'anxiété et du stress au cours de leur premier mois et les résultats plus positifs au travail six mois plus tard.

Les études empiriques menées sur l'approche individuelle de la socialisation indiquent que les nouveaux salariés qui prennent des initiatives pour mieux s'ajuster à leur nouvel emploi, avaient des résultats positifs d'ajustement par rapport à ceux qui ne faisaient aucun effort dans ce sens (Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Yifang et al, 2017).

Par ailleurs, l'importance du temps dans le processus de socialisation qui est de nature dynamique (Schein, 1968) a également été prise en compte dans l'étude de la socialisation du point de vue de l'individu. Les résultats de Morrison (1993) indiquent des changements dans la fréquence de recherche d'informations des nouveaux arrivants sur les exigences, les attentes de rôle, et le feedback sur leur performance, par rapport aux informations de nature sociale, et organisationnelle augmentaient au fil du temps. Wanberg et Kammeyer-Mueller (2000) ont constaté dans leur étude que l'ancienneté des nouveaux arrivants au sein de leur organisation était liée à la socialisation générale, ce qui semble indiquer que leur besoin de construire des relations sociales augmente avec le temps (Yifang et al, 2017). Par ailleurs, les résultats de Kammeyer Muller et al. (2013) indiquent que l'utilisation des tactiques de socialisation proactive par les nouveaux salariés ne subit aucune augmentation ou diminution constante au fil du temps. L'étude de Yifang et al. (2017) établit que durant la première semaine d'emploi, les nouveaux salariés augmentent l'établissement de relations avec le supérieur hiérarchique et la construction de leur réseau social au sein de l'entreprise. En outre, cette tendance à la hausse a plafonné à partir du quatrième mois. La tendance des nouvelles recrues à rechercher l'information et leur cadrage positif a diminué au cours des trois premiers mois, mais elle est restée constante. L'utilisation de la recherche de feedback et de la socialisation générale a augmenté pendant les quatre premiers mois, tandis que l'utilisation de la négociation dans le changement d'emploi diminuait dans les quatre premiers mois.

De façon générale, les comportements initiés par les nouvelles recrues pour faciliter leur ajustement au poste de travail sont associés positivement à la satisfaction au travail, à l'engagement organisationnel, à la clarté de rôle, à l'intégration sociale, à l'auto-efficacité, et négativement associée au turn over, et au stress (Wanberg et Kammeyer-Mueller, 2000 ; Yifang et al, 2017 ; Kammeyer Mueller et al, 2013 ; Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Morrison, 1993).

Étant donné que différentes tactiques proactives de socialisation peuvent remplir différentes fonctions durant le processus de socialisation des nouveaux telles que la création de sens dans un nouvel environnement, l'établissement de relations, le contrôle du comportement et le contrôle cognitif (Yifang et al., 2017), il est important pour les organisations de pouvoir encourager chacune de ces tactiques, en fonction des objectifs d'intégration à court terme.

Les fondements théoriques de l'approche individuelle de la socialisation organisationnelle :

La théorie de la réduction de l'incertitude (Lester, 1987) est le cadre théorique qui a le plus guidé les recherches sur la socialisation (Saks et Ashforth, 1997). Les nouveaux salariés développent un sens aigu de l'incertitude qui les pousse à être conscients des valeurs et des comportements à apprendre, et à penser souvent à ce qu'ils ne savent pas et comment obtenir l'information qu'ils désirent (Miller et Jablin, 1991).

Suivant l'approche individuelle de la socialisation, l'incertitude est réduite à travers les informations fournies par différents canaux personnels et impersonnels de communication (Saks et Ashforth, 1997). La mesure dans laquelle les nouveaux subissent une incertitude sur leur comportement et celui des autres a une incidence directe sur leur capacité et aptitude à rechercher l'information. Comme l'ont suggéré Berger et Calabrese (1975 : p.103), « *les niveaux élevés d'incertitude provoquent une augmentation du comportement de recherche d'information et, à mesure que les niveaux d'incertitude diminuent, le comportement de recherche d'information diminue* ». Les types d'incertitudes vécues par les personnes en phase de socialisation organisationnelle sont fonction du domaine de socialisation. Ben Mansour (2014) propose qu'à chaque catégorie d'apprentissage (travail, l'organisation, et le relationnel) correspond une forme particulière d'incertitude.

La théorie cognitive et d'attribution de sens de Louis (1980) est une autre perspective théorique de l'approche individuelle de socialisation, qui est régulièrement mobilisée avec la théorie de réduction de l'incertitude pour expliquer les processus de socialisation des individus, particulièrement sur la recherche et l'acquisition d'information (Saks et Ashforth, 1997). Suivant la théorie d'attribution de sens, les nouveaux arrivants essaient de comprendre les surprises qu'ils rencontrent durant la socialisation par la recherche d'information et les processus cognitifs.

L'attribution de sens est un processus cognitif par lequel les nouveaux interprètent et attribuent les significations aux surprises qu'ils rencontrent (Louis, 1980, Reichers, 1987). Bien que l'approche cognitive d'attribution de sens ait servi de prémices à de nombreuses études, elle n'a pas été au centre des recherches sur la socialisation organisationnelle. En effet, l'accent a plutôt été mis sur les comportements et les interactions de recherche d'information et moins sur les processus cognitifs et les interprétations supposés (Saks et Ashforth, 1997).

Un autre fondement théorique de l'approche individuelle de la socialisation repose sur la théorie sociale cognitive de Bandura (1986). Suivant la théorie sociale cognitive, le comportement humain et le fonctionnement psycho social peuvent être expliqués en termes de causalité réciproque triadique dans laquelle les facteurs cognitifs, personnels et environnementaux interagissent et s'influencent mutuellement (Bandura, 1986). Sur la base de la théorie sociale cognitive, Ostroff et Kozlowski (1992) trouvent que les nouvelles recrues acquièrent de l'information à partir de modèles de rôle (superviseurs et collègues de travail) et, grâce à l'observation et à l'expérimentation, ce qui leur donne un sentiment de maîtrise de la tâche et du rôle.

Par ailleurs, pour justifier le fait que les individus diminuent leur comportement de recherche d'information, et d'attribution de sens au fur et à mesure que l'incertitude est maîtrisée, les chercheurs convoquent la théorie de l'auto-régulation (Carver & Scheier, 2001), qui postule que plus les individus se rapprochent de leur objectif (réduction de l'incertitude), moins ils sont motivés à mener des comportements poursuivant ces buts (par exemple Yifang et al, 2017). Le concept central de cette théorie de l'auto-régulation est la boucle de rétroaction négative réduisant les divergences, qui suggère que les comportements des individus sont déterminés par les divergences entre les objectifs (c'est-à-dire les états souhaités) et les états actuels perçus (Carver & Scheier, 2001). En ce qui concerne la socialisation des nouveaux arrivants, chaque nouvel arrivant a un niveau de certitude (incertitude) souhaité, et ses comportements de socialisation sont déterminés par les écarts entre leur niveau de certitude (incertitude) souhaité et le niveau de certitude (incertitude) qu'ils perçoivent actuellement. Ainsi, plus ils sont proches du niveau désiré, moins ils seront motivés à s'engager dans des comportements de réduction de l'incertitude ou de d'attribution de sens au travers par exemple la recherche d'informations et de feedback (Yifang et al, 2017).

Bien que les résultats de plusieurs études aient montré qu'il existe un lien entre les comportements proactifs de socialisation et d'importants résultats (Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Gruman et al., 2006),

certaines études ont été peu concluantes au sujet de l'impact de la recherche proactive d'information (Ashford et Black, 1996 ; Yifang et al, 2017).

Pour expliquer ces résultats mitigés, les chercheurs proposent que les tactiques de socialisations initiées par l'organisation pourraient avoir un impact sur l'efficacité des tactiques proactives des nouveaux, et ainsi expliquer une partie de l'incohérence des résultats (Griffin et al., 2000 ; Bauer et al., 2007) ; d'où l'appel des chercheurs à intégrer d'autres sources de variance, afin d'améliorer la compréhension des relations entre la recherche d'information et les résultats de la socialisation (Yifang et al., 2017 ; Chao et al ; 1994).

Au final, la perspective dominante de la socialisation organisationnelle suivant l'approche individuelle a tourné autour de la capacité des nouveaux arrivants à acquérir et assimiler des informations afin de réduire l'incertitude et d'apprendre à bien faire leur travail (Saks et Gruman, 2011 ; Saks et Ashforth, 1997). Cette perspective en laissant la place à l'individu comme principal acteur de sa socialisation néglige le rôle joué par l'organisation, qui est très important comme l'indique les travaux issus de l'approche organisationnelle, d'où la nécessité d'une approche « alternative » qui considère en même temps les tactiques mises en place par l'organisation, et celles de l'individu (Griffin et al., 2000). Il s'agit de l'approche interactionniste de la socialisation.

### **1.2.3 L'APPROCHE INTERACTIONNISTE DE LA SOCIALISATION**

L'approche interactionniste explore comment les tactiques de socialisation mises en place par l'organisation pourraient impacter et interagir avec les tactiques proactives des nouveaux salariés pour influencer le processus de socialisation organisationnelle (Griffin et al., 2000 ; Bauer et al., 2007). Suivant cette approche, les modèles de recherche prennent en compte simultanément les variables individuelles et organisationnelles et ou relationnelles pour prédire différents indicateurs d'adaptation des nouveaux employés (Ellis et al., 2015).

L'approche interactionniste est en débat : Dans certaines études, les chercheurs considèrent en même temps l'influence de l'organisation et des « insiders » sur les nouveaux, ainsi que l'influence exercée par le nouveau sur les « insiders » et l'organisation (Ellis et al., 2015). Cependant, certains chercheurs considèrent uniquement les pratiques des collègues (supérieurs hiérarchiques, et pairs) comme étant des pratiques organisationnelles (Bourlier et Valiogue, 2015 ; Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003). Il n'existe pas de consensus quant à la complémentarité et /ou la substitution des pratiques issues de

l'organisation et des collègues en vue d'accompagner les nouvelles recrues (Akremi et al., 2014). Selon ces derniers, « *La manière dont cette source relationnelle interagit avec les autres sources (organisationnelle et individuelle) de socialisation, les complète ou se substitue à elle, reste très mal connue, malgré quelques rares tentatives récentes d'exploration* » (p. 318).

Les résultats des études issues de l'approche interactionniste de la SO sont quelques fois contradictoires. Par exemple, Griffin et al. (2000) proposent dans leur analyse théorique que les nouveaux arrivants sont plus susceptibles d'être proactifs lorsque les tactiques de socialisation organisationnelle sont individualisées plutôt que lorsqu'elles sont institutionnalisées. Plus tard, Gruman et al. (2006) ont trouvé que leur échantillon constitué d'étudiants en fin de stage se sont engagés dans des comportements proactifs quand les tactiques de SO étaient structurées et formalisées. Toutefois, lorsque les pratiques étaient individualisées, les nouvelles recrues s'engageaient moins dans des comportements de socialisation proactive (recherche d'informations et de feedback, et l'établissement des relations avec les collègues). De plus, leurs résultats indiquent que la socialisation institutionnalisée est plus susceptible d'entraîner des résultats de socialisation positifs (la maîtrise des tâches, la clarté de rôle, l'intégration sociale, l'adéquation personne travail, l'adéquation personne organisation, la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de rester au sein de l'entreprise) lorsque les nouveaux arrivants sont moins proactifs.

Lacaze et Bauer (2014) soutiennent que ce qui est important pour les organisations et les nouvelles recrues ce n'est pas de savoir si les tactiques sont strictement individualisées/institutionnalisées, mais davantage que les programmes de socialisation laissent la place à l'initiative personnelle et fournissent un soutien approprié, afin d'encourager les nouveaux arrivants à adopter des comportements proactifs efficaces.

Dans une étude qualitative, Bourlier et Valiorgue (2015) ont identifié des pratiques mises en place par les membres organisationnels : les pratiques d'apprentissage du nouveau (par exemple mise en place d'un système de jumelage entre nouveau et mentor), les pratiques d'ajustement des collègues initiés (Tester les idées du nouveau venu), le verrouillage des pratiques (Contrôle direct du comportement et correction d'écart), les pratiques d'extinction (l'exclusion du nouveau) et la motivation des nouveaux salariés (Adopter des attitudes et des comportements enthousiastes en réponse aux questions du nouveau). Les initiatives du nouveau consistaient par exemple à observer ses pairs et ses collègues, à proposer de faire différemment, à inviter les collègues à prendre part aux pauses. Cette étude issue de l'approche interactionniste de la socialisation montre que les deux catégories de pratiques de socialisation

sont liées dans un processus d'influence mutuelle. Les nouveaux arrivants par leurs initiatives réagissent aux pratiques mises en place par les agents organisationnels, qui à leur tour adaptent leurs pratiques d'apprentissage aux comportements des nouveaux arrivants.

Bauer et al. (2007) ont trouvé que les tactiques de socialisation étaient significativement liées à la clarté de rôle, à l'acceptation sociale, et à l'efficacité personnelle, tandis que la recherche d'informations par les nouvelles recrues était liée à la clarté de rôle et à l'acceptation sociale.

Akremiti et al (2014) trouvent dans leur étude que les ressources relationnelles (Soutien du supérieur hiérarchique), organisationnelles (la perception de justice globale) et individuelles (personnalité proactive) influencent l'ajustement des nouveaux salariés dans le sens d'une complémentarité, et non d'une substitution des ressources de socialisation. Ainsi, les résultats de leur étude indiquent que le soutien du supérieur hiérarchique influence positivement la clarté de rôle et la satisfaction au travail des nouvelles recrues. L'impact positif de ce soutien est amplifié par les tactiques institutionnalisées (pour la clarté de rôle et la satisfaction au travail), et par un niveau élevé de justice globale (pour la satisfaction au travail). Par ailleurs, les nouvelles recrues les plus proactives profitent davantage des synergies entre le soutien du supérieur, les tactiques de socialisation, et la justice globale en atteignant un haut niveau de maîtrise de leur tâche (Akremi et al (2014). En d'autres termes, cette étude suggère que la capacité de la nouvelle recrue à bien exécuter son travail est contingente à ses propres efforts, à ceux de son manager, et de l'organisation.

Les fondements théoriques principalement mobilisés dans les travaux issus de l'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle sont la théorie de la réduction de l'incertitude comme dans la plupart des travaux qui relèvent de l'approche organisationnelle et individuelle (Saks et Ashforth, 1997 ; Bauer et al., 2007).

Les chercheurs en incluant des prédicteurs individuels, organisationnels et parfois relationnels, dans le but de faciliter l'ajustement des nouveaux salariés suggèrent que la réussite de la socialisation est fonction des mécanismes formels mis en place par l'organisation, du comportement proactif de nouvelles recrues, et du rôle joué par les agents socialisateurs en vue de réduire l'incertitude vécue par les nouveaux (Saks et Ashforth, 1997 ; Akremi et al., 2014).

Certes, le rôle des collègues (l'aspect relationnel) a timidement été introduit dans l'approche interactionniste de la socialisation, dans le sens principalement de se substituer aux pratiques organisationnelles (Bourlier et Valiorgue, 2015), ou de compléter l'effet des tactiques (Akremi et al., 2014). Il reste que les mécanismes humains et relationnels ont peu suscité l'intérêt des chercheurs (Fabre

et Roussel, 2013). Faisant suite, des recherches récentes soutiennent le bien-fondé de l'approche relationnelle de la SO (Korte, 2010 ; Lapointe et al., 2014).

#### **1.2.4 L'APPROCHE RELATIONNELLE DE LA SOCIALISATION**

La tendance des recherches sur la socialisation organisationnelle a connu une augmentation au cours des quarante dernières années. Ces travaux ont été dominés pour l'essentiel par des modèles cognitifs qui mettent l'accent uniquement sur l'information et l'apprentissage (Saks et Gruman, 2011). Curieusement, les collègues et le supérieur hiérarchique ont été entièrement inclus dans le volet « organisation » de la socialisation, ou sont simplement traités comme une source passive d'information disponible seulement après que les nouveaux arrivants aient initié la recherche d'information via la proactivité (Morrison, 2002). Pourtant, les collègues expérimentés peuvent aider les nouveaux arrivants à s'adapter à leurs postes ou même, dans certains cas, rendre le processus d'adaptation difficile (Kammeyer-Mueller et al. 2013, Bourlier et Valiorgue, 2015).

La socialisation organisationnelle vue sous l'angle relationnel suppose que le personnel de l'entreprise (le supérieur hiérarchique, les collègues expérimentés, les autres nouveaux arrivants, et les autres relations pertinentes au sein de l'organisation) ou les individus à l'extérieur de celle-ci (les clients, les fournisseurs, les membres de la famille, les amis) permettent au nouveau de pouvoir s'ajuster aisément à son nouveau poste (Fisher, 1986). Au sein de l'organisation, les collègues et les supérieurs hiérarchiques sont les agents socialisateurs les plus fréquemment cités dans la littérature, car jugés les plus utiles et les plus disponibles pour les nouveaux (Louis et al. 1983 ; Ben Mansour, 2014). De plus, de manière consensuelle, il est admis que les différents agents socialisateurs n'ont pas le même impact sur le nouveau ou du moins ne réagissent pas de la même manière sur l'ajustement des nouvelles recrues (Fabre et Roussel, 2013 ; Morrison, 1993). Par exemple, Fabre et Roussel (2013) ont trouvé dans le cadre de LMX ou Leader Member Exchange, que la relation de qualité avec le supérieur hiérarchique, était positivement associée à l'adhésion aux buts et valeurs de l'organisation, à l'intégration relationnelle des jeunes nouvellement recrutés, et à la maîtrise du fonctionnement politique de l'entreprise. Cependant, la relation de qualité entre les jeunes diplômés et les pairs était positivement associée à l'intégration relationnelle et aux aspects cognitifs de la socialisation (maîtrise du langage organisationnel, de la tâche, de l'histoire et du fonctionnement politique). Les résultats similaires avaient été trouvés par Morrison (1993) en ce qui concerne le type d'information recherché en lien avec la source d'information. Ses résultats ont montré que les pairs étaient des sources privilégiées d'informations de nature normative (sur

les normes et valeurs organisationnelles), et du feedback social des nouveaux comptables (informations sur la façon dont leur comportement est perçu par les autres). De même, les supérieurs hiérarchiques ont été la source d'information sur le feedback social, et des informations techniques (informations sur la façon d'effectuer des tâches spécifiques).

Les nouveaux arrivants qui passent du temps à obtenir des informations auprès des sources relationnelles peuvent établir un réseau de soutien social ou s'intégrer dans le réseau social informel (Ostroff et Kozlowski, 1992), qui leur permettent d'atteindre les objectifs d'apprentissage et d'acceptation. Peu de travaux se sont concentrés sur les modèles ou les caractéristiques de ces relations (Morrison 2002). Dans cette optique, Bauer et al. (2007) ont souligné la nécessité d'une meilleure compréhension de la façon dont les initiés organisationnels, individuellement et collectivement, influencent les nouveaux arrivants. De plus, Bauer et ses collègues déplorent le fait que la littérature sur la socialisation organisationnelle reste « fragmentée » (p.707), du fait de l'échec des recherches à reconnaître l'importance des interactions sociales, et des relations avec les initiés organisationnels dans le processus de SO.

Certaines recherches ont considéré les relations avec les agents socialisateurs, comme principalement des sources d'informations pour les nouvelles recrues (Bauer et Green, 1998 ; Morrison, 1993), et rarement comme étant une « relation » qui suppose une dynamique, et dans une certaine mesure une réciprocité entre les acteurs (Coyle-Shapiro, et Shore, 2008). En effet, bien que les relations soient considérées par certains chercheurs (e.g., Bauer & Green, 1998 ; Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003 ; Fabre et Roussel, 2013), elles le sont dans une perspective strictement instrumentale (Lapointe, 2014 ; Saks et Gruman, 2011). Les relations des nouveaux salariés jouent un rôle clé dans la socialisation des nouveaux arrivants, non seulement pour l'information qu'elles fournissent (Ostroff et Kozlowski, 1992), mais aussi comme principale source de soutien social (Bauer et Green, 1998).

Limiter le rôle des collègues et du supérieur hiérarchique comme étant uniquement une source d'information à l'initiative des nouvelles recrues, ou considérer les relations du nouveau uniquement dans une perspective d'apprentissage par les nouveaux salariés serait réducteur, compte tenu des objectifs (exemple : compétitivité, employabilité) actuels auxquels font face les employés et les organisations (Kammeyer-Mueller et al., 2013 ; Saks et Gruman, 2011). Il est désormais important d'étudier les aspects relationnels, afin d'envisager le processus de SO de façon plus complète (Lapointe, 2014 ; Saks et Ashforth, 1997).



Diverses approches théoriques ont été déployées afin de comprendre la dynamique des relations sociales dans le cadre de la socialisation organisationnelle. Sans rompre avec la théorie de la réduction de l'incertitude qui a été le fondement théorique dominant de l'approche organisationnelle, individuelle et interactionniste. Les travaux qui s'inscrivent dans l'approche relationnelle de la socialisation mettent davantage l'accent sur des théories en lien avec la théorie de l'échange social (Blau, 1964), la théorie du soutien social (Vinokur et Van Ryn, 1993), les théories liées à l'émotion en milieu de travail (Baumeister et al., 2007), la théorie du capital social (Lin, 1995), et la théorie des réseaux sociaux (Granovetter, 1973).

La théorie de la rétroaction de l'émotion défend l'idée que l'émotion est un système de rétroaction (feedback), dont l'influence sur le comportement est indirecte. Suivant cette théorie, « *La combinaison des résultats émotionnels précédents et de l'affect actuel contribue à faire en sorte que les individus commencent à anticiper les résultats émotionnels et à choisir leurs actions en fonction des émotions qu'ils s'attendent à vivre* » (Baumeister et al. 2007, pp. 172). Ainsi, que l'émotion accumulée ou actuelle soit positive ou négative, elle stimule le traitement cognitif qui guide le comportement futur. Au fur et à mesure que les individus anticipent les émotions qu'ils peuvent vivre, ils modifient leurs comportements de façon à obtenir la rétroaction qu'ils désirent.

Dans le contexte de la socialisation organisationnelle, le relationnel du nouvel employé (supérieur hiérarchique et collègue) peut afficher des comportements incivils, et de dénigrement (Kammeyer Mueller et al., 2013 ; Ghosh et al., 2013), ou lui être utile (Fabre et Roussel, 2013) dans le cadre de son travail. Les comportements des agents socialisateurs qui sont de nature à saper le moral des nouveaux, le sont pour des raisons telles que la jalousie, la peur que les actions du nouveau entraînent des changements non désirés au travail, le manque de confiance, et ceci pourrait commencer aussitôt après la prise de poste (Nifadkar et al., 2012 ; Kammeyer-Mueller, et al., 2013). Il est nécessaire du point de vue de l'approche relationnelle de la socialisation de comprendre « *quelles dynamiques psychosociales favorisent l'apprentissage et l'ajustement, et lesquelles les amoindrissent* » (Ashforth, Sluss, et Saks, 2007, p.460).

Le cadre général de l'échange social et du support social apporté ou pas par les collègues et le supérieur hiérarchique aux nouveaux arrivants à l'arrivée dans l'organisation ou au nouveau poste de travail a été très souvent mobilisé dans la recherche sur la socialisation.

La théorie de l'échange social (Blau, 1964), tire ses fondements des travaux ethnologiques sur le don contre don (Mauss, 1924). L'échange social est défini comme un échange de biens ou de services rendus entre individus, ayant une valeur symbolique pour celui qui le reçoit et dans lequel aucune contrepartie n'est spécifiée. Par ailleurs, suivant la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), les individus se sentent

redevables quand ils reçoivent une faveur, mais cette contrepartie est laissée à l'initiative de chacun, d'où l'importance de la confiance dans le cadre de l'échange social (Lapointe et al., 2014). Le soutien, la loyauté, l'encouragement, l'aide par exemple, sont des comportements qui répondent aux mécanismes de l'échange social. Ces comportements ne sont associés à aucune contrepartie formelle, pourtant ils contribuent par l'effet de la réciprocité à influencer les relations interpersonnelles (Fabre et Roussel, 2013).

Les recherches en SO fondées sur le cadre de l'échange social questionnent très souvent les relations entre le nouvel employé et son organisation suivant la théorie du contrat psychologique (De Vos et al., 2003 ; De Vos et Freese, 2011), le support organisationnel perçu (Fabre et Roussel, 2013). Les relations des nouvelles recrues avec leur supérieur hiérarchique ont été analysées sous le prisme du soutien perçu du supérieur hiérarchique (Akremi et al., 2014), en fonction de la qualité de l'échange leader membre (Fabre et Roussel, 2013). L'accompagnement des nouveaux salariés par leurs collègues a été abordé suivant le support des collègues (Kammeyer-Mueller et al., 2013), et la qualité de la relation équipe membre (Fabre et Roussel, 2013). L'objectif de l'approche par l'échange social est d'examiner la qualité des relations entre le nouveau et les différents acteurs organisationnels, et leur influence sur les résultats de socialisation.

Vinokur et Van Ryn (1993) définissent le soutien social comme étant l'apport d'un soutien émotionnel, évaluatif, informationnel et instrumental, tandis que le dénigrement social est l'ensemble de comportements d'une personne vis-à-vis d'une autre, qui entraîne un affect négatif, la colère, une évaluation négative de la personne en termes de ses attributs, actions et efforts. Le dénigrement inclut des actions qui diminuent le sentiment d'estime de soi que les comportements de soutien social renforcent.

Vinokur et Van Ryn (1993) ont étudié les comportements de dénigrement, de support social et leur impact sur la santé mentale et le bien-être. Ils soutiennent qu'une même personne peut s'engager dans des comportements de dénigrement et de support social, quoi que les deux semblent incompatibles dans le cadre des relations étroites et durables. Par ailleurs, ils trouvent dans le cadre de leur étude que le comportement de dénigrement social en tant que facteur de stress a un impact plus puissant que le soutien social sur la santé mentale, particulièrement dans une situation où les ressources d'adaptation individuelles sont insuffisantes, et la répartition du pouvoir et/ou de statut différenciée dans le cadre de la relation. C'est le cas des nouvelles recrues qui font face à beaucoup d'incertitude dans leur nouvel

emploi, et relations de travail. Ils recommandent d'examiner simultanément le support et le dénigrement, pour mieux comprendre la dynamique interpersonnelle des relations et leurs effets sur la santé mentale.

Les études qui se sont inspirés du cadre général de l'échange social, du support social et de l'émotion indiquent que les comportements d'aide et de soutien des collègues expérimentés, et même des autres nouvelles recrues, tendent à améliorer l'humeur, l'ajustement et la performance des nouveaux. Par exemple, l'étude de Nifadkar et al. (2012) a analysé l'effet des comportements positifs (le support) et négatifs (l'agression verbale) du supérieur hiérarchique à l'égard des nouvelles recrues d'une entreprise informatique en Inde, l'influence de ces comportements sur l'affect (positif/négatif), les comportements proactifs des nouveaux (la recherche de feedback et l'évitement de l'interaction), et les résultats de SO (l'adaptation du nouveau, la performance et le comportement d'aide). Nifadkar et al. (2012) se sont basés sur la théorie de rétroaction de l'émotion (Baumeister et al. 2007) pour expliquer pourquoi les émotions ressenties par un nouveau du fait du comportement de son supérieur hiérarchique, peuvent le pousser à se comporter d'une manière compatible avec la façon dont son superviseur s'est comporté vis-à-vis de lui. Leurs résultats indiquent que le soutien du supérieur est associé à l'affect positif des nouveaux arrivants, qui à son tour, est lié à la recherche de feedback, facilitant un meilleur ajustement des nouveaux arrivants et une meilleure performance. Réciproquement, l'agression verbale du supérieur hiérarchique est liée à l'affect négatif du nouveau salarié, qui affecte négativement la performance et le comportement d'aide des nouveaux, par l'évitement de l'interaction.

Dans la même veine, Kammeyer-Muller et al (2013) ont vérifié si le ton hédonique positif (humeur positive, bonheur ou sentiments agréables au travail) et les comportements proactifs du nouveau salarié expliquent les mécanismes par lesquels les comportements (support et dénigrement) des collègues et du supérieur hiérarchique influencent l'adaptation (la proactivité au travail, l'intégration sociale, l'implication organisationnelle, le comportement de retrait, et le turn over) des nouvelles recrues de l'administration d'une université, durant les trois premiers mois d'emploi. La tendance générale indique un soutien plutôt qu'un dénigrement dans le comportement des agents socialisateurs. Par ailleurs, les niveaux initiaux de soutien des collègues et du supérieur améliorent le ton hédonique positif et la proactivité, alors que les changements dans le soutien étaient liés aux changements de ton hédonique et de proactivité. De plus, les comportements de dénigrement des collègues et du supérieur hiérarchique ont eu des effets différenciés sur les résultats. En effet, les comportements de dénigrement de la part des collègues diminuent l'intégration sociale, et augmentent le comportement de retrait. Alors que le dénigrement fait par le supérieur hiérarchique est lié au turn over volontaire des nouveaux salariés.

Fabre et Roussel (2013) ont recherché l'influence de la qualité de la relation entre le supérieur hiérarchique, les collègues et le support organisationnel perçu, en lien avec les résultats de la socialisation (la maîtrise de la tâche, du langage, de l'histoire, du fonctionnement politique, l'adhésion aux buts et valeurs organisationnelles, et l'intégration social). Les résultats indiquent que les relations de qualité avec les collègues ont un impact sur les aspects relationnels de la vie en entreprise, ainsi que sur les éléments cognitifs (connaissance du langage, de la tâche, de l'histoire, de la politique). Le support organisationnel perçu influence les attitudes vis-à-vis de l'organisation au travers l'adhésion aux valeurs et buts de l'organisation. Et les relations de qualité avec le supérieur hiérarchique sont davantage associées à l'intégration relationnelle, à l'adhésion aux buts et valeurs, ainsi qu'à la maîtrise du fonctionnement politique de l'organisation.

La perspective du capital social (Lin, 1995), et la structure des réseaux (Granovetter, 1973) comme fondement théorique des travaux qui s'inscrivent dans l'approche relationnelle ont également retenu l'attention de certains chercheurs (Morrison, 2002 ; Hatmaker, 2015 ; Fang, Duffy et Shaw, 2011 ; Korte et Lin, 2013). Suivant la théorie du capital social, Lin (1995) définit les ressources sociales comme des biens dont la valeur est déterminée socialement et dont la possession permet à l'individu de survivre ou de préserver des acquis. Il s'agit des ressources intégrées dans une structure sociale, qui permettent aux nouveaux salariés d'atteindre leurs objectifs grâce à deux processus séquentiels : l'accès aux ressources sociales et la mobilisation des ressources (Fang, 1998). Lin (1995) explique que les ressources intégrées dans un réseau ne sauraient être saisies sans identifier au préalable les caractéristiques et les relations du réseau.

Granovetter (1973) a montré par le biais des réseaux sociaux, que les informations s'échangent et se développent dans l'entreprise par les flux relationnels. Au cœur de son analyse se trouve la notion de lien interpersonnel dont la force est « *une combinaison linéaire de la somme du temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité, de la confiance mutuelle et des services réciproques qui caractérisent le lien* » (p. 1361). Granovetter (1973) défend l'idée selon laquelle les liens faibles sont plus susceptibles que les liens forts d'être des ponts vers des régions socialement éloignées d'un réseau et, par conséquent, fournir de nouvelles informations. En outre, l'intensité des relations assure la confiance entre acteurs et une anticipation des comportements en situation d'incertitude (Dibaggio et Ferrary, 2003). En complément de la théorie des réseaux sociaux, pour Burt (1992) l'échange des informations entre acteurs est fonction des positions qu'ils occupent dans le réseau. Ainsi, « *le comportement humain dépendrait principalement des caractéristiques structurales et relationnelles propres aux réseaux sociaux dans lesquels les individus sont intégrés. Il serait également dépendant de la position de chaque acteur dans*

*le réseau ainsi que de la qualité des échanges qu'il établit avec les autres membres » (Mansour et al., 2014, pp. 320).*

Dans le contexte de la socialisation organisationnelle, les recherches sur les réseaux sociaux affirment que l'on peut comprendre les phénomènes et les résultats organisationnels en considérant non seulement la présence de relations sociales, mais aussi la structure générale des relations qui peuvent avoir une influence par exemple sur l'apprentissage, la maîtrise du travail, la clarté de rôle et l'intégration sociale des nouveaux salariés (Morrison, 2002).

Selon Fang (2008), l'une des questions qui n'a pas encore reçu de réponse en associant la théorie du capital social et la socialisation organisationnelle est celle de savoir comment les nouveaux arrivants sont capables d'avoir accès aux ressources sociales, et comment les utiliser, afin de pouvoir atteindre les résultats d'apprentissage et d'assimilation. Pour répondre à la question, Fang et al. (2011) suggèrent que l'accès par les nouvelles recrues aux ressources (l'information par exemple) est fonction des tactiques et pratiques mises en place par l'organisation, et des interactions entre le nouveau salarié et ses différentes relations au sein de l'entreprise. De plus, Fang et ses collègues soulignent l'importance de la personnalité (l'auto-surveillance et l'auto-évaluation) du nouveau salarié, en vue d'atteindre les résultats d'apprentissage et d'assimilation.

L'étude de Morrison (2002) qui est la première à considérer la socialisation des nouveaux salariés du point de vue de la structure des réseaux sociaux (Fang Duffy et Shaw, 2011) a examiné les effets des liens du réseau (amitié et information) sur l'ajustement des auditeurs nouvellement recrutés, et des effets des relations sur leur apprentissage et l'assimilation dans l'organisation. Ces résultats indiquent que la structuration du réseau d'information et d'amitié du nouveau salarié en termes de portée (le nombre d'unités différentes, présentes au sein du réseau), de taille (le nombre de personnes dans le réseau), de densité (le nombre de liens actuels entre les membres du réseau, par rapport au nombre total de liens possibles), de force de liens (la moyenne de la fréquence avec laquelle le nouveau salarié parle avec chaque membre de son réseau), de statut (le niveau hiérarchique moyen des membres du réseau), se rapporte différemment à la socialisation à travers l'apprentissage (la clarté de rôle, la maîtrise de la tâche, et les connaissances sur l'organisation) et l'assimilation (l'intégration sociale, et l'engagement) des auditeurs nouvellement recrutés.

En effet, les résultats de Morrison (2002) montrent qu'en ce qui concerne le réseau d'information, les connaissances organisationnelles sont positivement liées à la portée et à la taille du réseau ; la maîtrise de la tâche est positivement liée à la taille, à la densité, à la force du lien, et au statut du réseau ; et la

clarté de rôle est positivement liée à la densité, la force et la portée du réseau. Par ailleurs, les résultats indiquent que l'intégration sociale est positivement liée à la force des liens du réseau d'amitié (il s'agit de la moyenne des réponses à la question sur le degré de proximité du nouveau avec chaque membre de son réseau d'amis) et à la taille de ce même réseau. L'engagement est lié positivement à la force des liens, à la portée, et au statut du réseau d'amitié.

On peut déduire des travaux de Morrison (2002) que les nouveaux salariés se sont socialisés non seulement en interagissant avec les autres collègues de l'organisation, mais aussi en développant certaines configurations de relations avec eux. Ces résultats soulignent l'intérêt de mettre l'accent sur le rôle de la structure du réseau et leur impact sur les processus d'apprentissage et d'assimilation qui se produisent pendant la socialisation. Cependant, plusieurs questions fondamentales demeurent sans réponse, par exemple « *Pourquoi les nouveaux arrivants développent-ils différents réseaux sociaux structurels ?* » Fang Duffy et Shaw (2011, p 128).

En somme, l'approche relationnelle de la socialisation souligne les rôles des autres travailleurs de l'entreprise dans la réussite de l'adaptation des nouvelles recrues. Ainsi, considérer les agents socialisateurs du nouveau salarié (ses collègues, son supérieur hiérarchique, ou ses autres relations pertinentes dans l'organisation) comme faisant partie du socialisateur « organisation » serait capter la notion de relation par « défaut » et ne pas reconnaître leur importance dans les organisations actuelles (Lapointe, 2014). C'est dans cette approche que s'inscrit ce travail de thèse. Les travaux ont utilisé le fondement théorique de l'échange social, du soutien social, des émotions, et du capital social pour comprendre la dynamique des relations de la nouvelle recrue dans la réussite de son adaptation.

Le tableau N° 4 ci-dessous synthétise les fondements théoriques des différentes approches (Organisationnelle, individuelle, interactionniste et relationnelle) utilisées dans les recherches en socialisation organisationnelle.

**Tableau 4. Synthèse des différentes approches de socialisation, et leurs fondements théoriques**

<b>Approches de la socialisation</b>	<b>Axes de recherche</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Fondements théoriques</b>
Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les étapes du processus de SO (Feldman, 1981 ; 1976)</li> <li>• Les tactiques de socialisation (Van Maanen et Schein, 1979 ; Jones, 1986)</li> <li>• Les pratiques de socialisation (Louis et al., 1983)</li> </ul>	L'organisation au travers ses tactiques, pratiques et étapes de SO, fournit des informations aux nouveaux salariés, en vue de faciliter leur adaptation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La théorie de la réduction de l'incertitude (Berger et Calabrese, 1975)</li> <li>• La théorie d'attribution de sens (Louis, 1980)</li> </ul>
Individuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les stratégies de recherche d'informations, contenu et source</li> </ul>	Le salarié est proactif (la recherche l'information, le	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La théorie de la réduction de l'incertitude (Berger et</li> </ul>

	<p>d'information (Morrison, 1993 ; Miller et Jablin, 1991)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les traits de personnalité proactifs (Perrot et Jaidi, 2014 ; Kammeyer-Mueller et al., 2011)</li> <li>• Les comportements proactifs des nouveaux salariés (Ashford et Black, 1996)</li> </ul>	<p>cadre positif la construction de relations), en vue de réduire l'ambiguïté de rôle, de maîtriser son travail, et de s'intégrer dans son unité de travail.</p>	<p>Calabrese, 1975)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La théorie d'attribution de sens (Louis, 1980)</li> <li>• La théorie sociale cognitive (Bandura, 1986)</li> <li>• La théorie de l'autorégulation (Caver et Scheier, 2001)</li> </ul>
Interactionniste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'interaction entre tactiques organisationnelles, et comportements proactifs du nouveau et leurs impacts sur les résultats de socialisation (Griffin et al., 2000, Gruman et al., 2006)</li> </ul>	<p>Prendre en compte simultanément les tactiques organisationnelles, et la proactivité des nouveaux salariés, et leur influence mutuelle sur la socialisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La théorie de la réduction de l'incertitude (Berger et Calabrese, 1975)</li> </ul>
Relationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les agents socialisateurs sont une source d'informations pour les nouveaux (Morrison, 1993, Bauer et Green, 1998)</li> <li>• Les comportements incivils et de soutien des agents socialisateurs envers les nouveaux salariés et leur impact sur les résultats de socialisation (Kammeyer-Mueller et al., 2013 ; Ghosh et al., 2013)</li> <li>• La socialisation selon la perspective du capital social et des réseaux sociaux (Morrison, 2002 ; Fang, Duffy et Shaw, 2011)</li> <li>• Le contrat psychologique des nouveaux salariés, et l'impact de leur rupture/accomplissement sur l'adaptation des nouveaux (De vos et Freese, 2011 ; Delobbe et al 2012 ; Delobbe et al 2016).</li> <li>• la qualité des relations d'échange entre le nouvel employé et son supérieur hiérarchique, ses collègues, et l'organisation (Fabre et Roussel, 2013 ; Akremi et al., 2015 ; Korte, 2010)</li> </ul>	<p>Expliquer l'influence des différents agents socialisateurs (l'organisation, les collègues, le supérieur hiérarchique ou les autres relations pertinentes au sein de l'organisation) dans la réussite ou l'échec de la socialisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La théorie des émotions (Baumeister et al., 2007)</li> <li>• La théorie du capital social (Lin, 1995)</li> <li>• La théorie des réseaux (Granovetter, 1973)</li> <li>• La théorie de l'échange social (Blau, 1964)</li> <li>• La théorie du soutien social (Vinokur et Van Ryn, 1993)</li> <li>• La théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1989).</li> </ul>

Source : revue de la littérature

## Conclusion du chapitre 1

Au terme du premier chapitre, l'on peut retenir que la littérature sur la socialisation organisationnelle a connu une évolution depuis les travaux précurseurs. Ainsi, ce qui semble avoir évolué au cours des quatre dernières décennies de recherche sur la socialisation est la cible sur laquelle les chercheurs se sont concentrés (Lapointe, 2014). En effet, d'abord orientées sur les pratiques et les tactiques

organisationnelles, les études se sont ensuite focalisées sur les comportements proactifs des nouveaux salariés, principaux acteurs de leur socialisation, avant de tenir compte du rôle joué par les deux cibles, et leur influence mutuelle sur les résultats de socialisation. Par ailleurs, certaines recherches ont considéré les agents socialisateurs comme faisant partie de la cible « organisation » (Bourlier et Valiorgue, 2015) et d'autres comme une cible à part entière (Fabre et Roussel, 2013 ; Kammeyer-Mueller et al., 2012), qui laisse la place à une quatrième approche relationnelle de la socialisation.

Le fondement théorique commun des principales approches de la socialisation (organisationnelle, individuelle, et interactionniste) telles qu'abordées dans la littérature est la théorie de la réduction de l'incertitude (Bauer et al., 2007). L'approche relationnelle a le mérite d'avoir mobilisé plusieurs fondements théoriques, telles que les théories de l'échange social (Blau, 1964), du capital social (Lin, 1995), du soutien social (Vinokur, et Van Ryn, 1993), et des émotions (Baumeister et al. 2008).

A la suite de Bauer et al. (2007), nous pensons que l'approche relationnelle nécessite des investigations supplémentaires. Pour ces derniers, le rôle joué par les collègues des nouveaux salariés n'a pas été suffisamment traité. De ce fait Bauer et ses collègues concluent que les recherches gagneraient à s'intéresser aux comportements « destructeurs des employés » à l'égard des nouveaux salariés, ainsi qu'aux mécanismes qui poussent les acteurs de la relation à se comporter de façon correcte ou pas.

En outre, les chercheurs soulignent l'importance de contextualiser les études sur la socialisation, afin d'enrichir le résultats déjà existants (Bauer al., 2007 ; Morrison, 2002). Par exemple, analyser la place des relations du nouveau salarié dans la réussite de son adaptation, dans des contextes collectivistes, peut être pertinent dans la compréhension de la dynamique des relations interpersonnelles. L'étude de Taormina (2004) en Asie indique que le support moral offert par les collègues est une dimension de la socialisation des salariés de ce contexte particulier.

C'est dans ce champ d'investigation que s'inscrit notre recherche. Pour ce faire, nous allons nous baser sur une théorie de l'échange social : la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1989), et la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989). Le contrat psychologique nous permettra de comprendre les obligations et les contributions des nouveaux employés, et de leurs employeurs, et différentes relations, dans le cadre de la relation d'emploi. Lorsque les contributions de l'une ou l'autre partie n'est pas respectée au travers le concept de rupture du contrat psychologique, il se pose une situation de déséquilibre des ressources dans le sens de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989). Le chapitre 2 fera l'objet du cadre théorique de notre recherche qui porte principalement sur la socialisation organisationnelle, suivant l'approche relationnelle.





## **CHAPITRE 2 : LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : PEUT-ON PARLER DE PERTE OU DE GAIN DE RESSOURCES DANS LE CADRE DES RELATIONS ?**

Les chercheurs qui s'inscrivent dans une approche relationnelle de la SO ont très souvent mobilisé le cadre théorique général de l'échange social (Blau, 1964) pour comprendre le rôle des relations dans le processus de socialisation. Ainsi, ces recherches ont analysé la socialisation des nouveaux salariés selon le contenu et l'évolution de leur contrat psychologique (De Vos et Freese, 2011 ; Woodrow et Guest, 2017 ; Dellobe et al., 2016). Les travaux ont également abordé la socialisation organisationnelle des nouveaux salariés selon la qualité des relations entre le nouvel employé et son supérieur hiérarchique, ses collègues, et l'organisation (Fabre et Roussel, 2013 ; Korte, 2010 ; Akremi et al., 2014), ou encore en s'intéressant à l'affect basé sur la confiance entre le nouveau salarié et ses relations (Lapointe et al ; 2014). Le point commun entre toutes ces théories basées sur l'échange social est que les relations interpersonnelles sont au centre de l'analyse, via la réciprocité des actions entre différents acteurs. Ainsi, les nouvelles recrues offrent des ressources valorisées aux différentes relations, pour démontrer qu'elles sont les personnes ayant le meilleur profil de poste (Miller et Jablin, 1991), ou pour se faire accepter par les collègues (Korte, 2010 ; Bauer et al., 2007). Elles espèrent en s'impliquant dans le cadre des relations recevoir en retour l'aide, l'acceptation, le soutien ou l'accompagnement pour accomplir efficacement leur travail (Gouldner, 1960).

Dans le chapitre 2, nous nous intéressons à la socialisation organisationnelle par les relations, et adoptons le cadre théorique du contrat psychologique, que nous présentons en liens avec la socialisation des nouveaux salariés dans la section 1. Ensuite dans la section 2, nous présentons la théorie de la conservation des ressources, qui permet de questionner la façon par laquelle les nouveaux employés gagnent ou perdent des ressources dans le cadre des relations de travail, et les conséquences sur l'adaptation dans le nouvel environnement de travail.

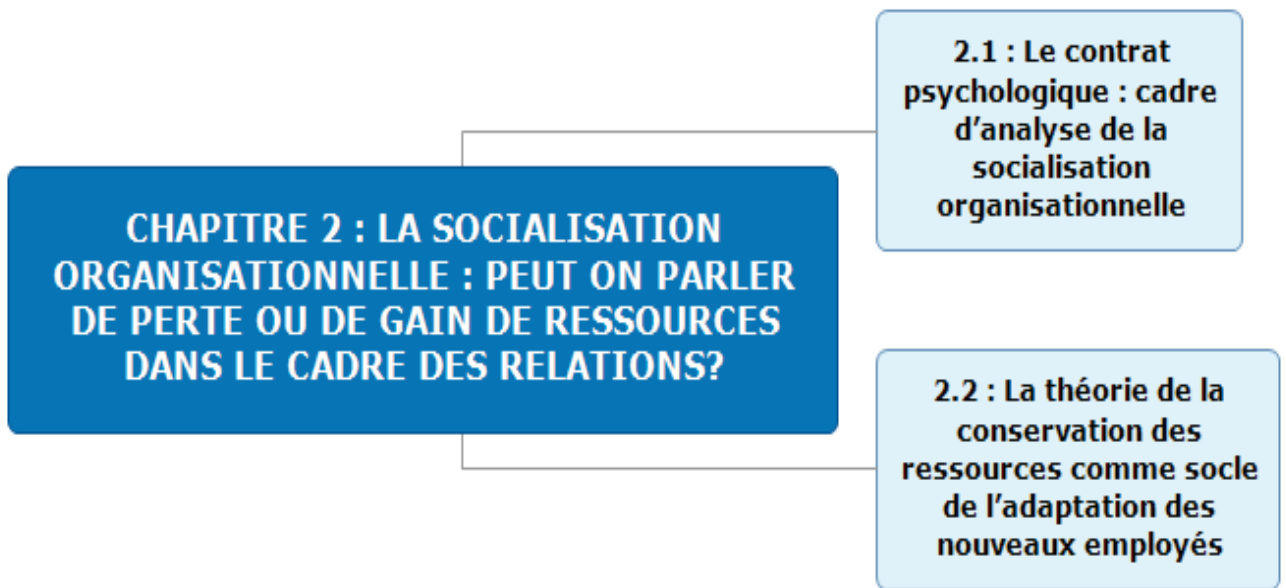


Figure 4. Représentation graphique du chapitre 2

## **2.1 LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : CADRE D'ANALYSE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE**

Dans cette section, nous présentons le contrat psychologique (CP) qui se développe principalement pendant la socialisation, et son contenu en termes de promesses réciproques entre l'employeur et le nouveau salarié. Ensuite, nous analysons son évolution pendant les premiers mois au poste de travail. Dans une autre sous-section, nous parlons des différents types de contrat psychologique, et de leur évaluation en termes de respect ou non des obligations perçues dans le cadre de la relation entre le nouveau salarié et ses différents agents socialisateurs.

### **2.1.1 LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE PENDANT LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE**

Les auteurs sont unanimes quant au fait que le contrat psychologique se forme principalement pendant la socialisation organisationnelle (Thomas et Anderson, 1998 ; Delobbe et al., 2012 ; De Vos et al, 2003). À leur arrivée dans l'organisation ou au poste de travail, la perception des termes de la relation d'emploi est fonction des attentes anticipées des salariés, qui sont très souvent différentes des réalités

organisationnelles. Cette divergence de perception du CP est la cause de l'insatisfaction, du désengagement et du *turn over* des salariés nouvellement recrutés (De Vos et Freese, 2011). Il est donc nécessaire de comprendre la formation, l'évolution du CP des nouveaux employés, afin de pouvoir adapter les actions, susceptibles d'atténuer les effets néfastes du non-respect des engagements perçues par l'organisation (Robinson et Morrison, 2000). Dans cette sous-section, nous définissons le CP, parlons de la formation, et de l'évolution du CP pendant la socialisation organisationnelle, ainsi que des caractéristiques du CP des nouveaux salariés.

### 2.1.1.1 LA DEFINITION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Le concept de contrat psychologique a été introduit pour la première fois par Argyris en 1960 et repris par Levinson et al. (1962), Schein (1968) et Kotter (1973). Argyris (1960) utilise le terme « contrat de travail psychologique » pour décrire la relation entre un groupe d'employés et leur contremaître. Pour décrire le contrat, Argyris (1960) déclare : « *puisque les contremaîtres se rendent compte que ce système aura tendance à produire de façon optimale sous un leadership passif, et que les employés sont d'accord, on peut supposer qu'une relation évolue entre les employés et le contremaître, qu'on pourrait appeler le contrat de travail psychologique* » (p 97). Plus tard, Levinson et al. (1962) définissent le CP comme étant des croyances sur ce que chaque partie a le droit de recevoir, et est obligée de donner, en échange de ses contributions. Ils ajoutent : « *la notion de contrat psychologique implique que l'individu a des attentes diverses vis-à-vis de l'organisation et que l'organisation a des attentes diverses à son égard* » (p. 21). Levinson et al. (1962) soutiennent que le contrat est implicite, mutuel et très souvent antérieur au contrat de travail officiel. Sur la base des travaux d'Argyris, de Levinson et ses collègues, Schein (1968) insiste sur la notion d'attentes des différentes parties de la relation. Dans une autre publication, Schein (1978) souligne que les attentes entre l'organisation et l'employé, couvrent non seulement la quantité de travail à effectuer pour le salaire correspondant, mais aussi tout un ensemble d'obligations, de privilèges et de droits. Kotter (1973) définit le CP comme « *un contrat implicite entre un individu et son organisation qui précise ce que chacun s'attend à donner et à recevoir les uns des autres dans leur relation* » (p. 92). Il précise que c'est l'ensemble des quatre attentes/obligations du salarié et celles de son organisation en adéquation ou non, qui constituent le CP.

Ces premiers auteurs conceptualisent le CP comme une forme d'échange social, qui repose sur la nécessité de comprendre le rôle des interactions subjectives et indéterminées entre l'employeur et l'employé. Ils insistent sur la mutualité des attentes entre les deux parties dans le cadre de la relation

d'échange (Coyle-Shapiro, 2000). Ainsi, les attentes des deux parties (L'organisation et le salarié) et le niveau de réciprocité sont considérés conjointement afin d'expliquer les sources d'accord et la disparité (Culinane et Dundon, 2006).

La littérature sur le CP s'est largement développée au cours des dernières décennies principalement sous l'influence de Rousseau (1989, 1990, 2001). S'inspirant des travaux précurseurs, Rousseau (1989), a développé la théorie du contrat psychologique comme cadre de compréhension de la relation de travail (Zhao et al., 2007). Elle définit le CP comme « *des croyances d'un individu concernant les termes et conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne et une autre partie. Parmi les questions clés, figurent la croyance qu'une promesse a été faite et une contrepartie offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques* » (Rousseau, 1989, p123). Dans la définition de Rousseau, il n'est pas précisé l'identité de l'autre partie, qui pourrait être étendue à des différents individus au sein d'une même organisation (Rousseau et Tijoriwala 1998). La théorie du CP suggère que même si un contrat psychologique émane de l'organisation, les obligations promises au nom de l'organisation peuvent découler des échanges avec le supérieur hiérarchique et les collègues (Rousseau, 2004 ; Gardody, 2016).

Il ressort de la conceptualisation du CP par Rousseau (1989, 2001) que, c'est la croyance détenue par l'employé qui constitue le CP. « *Ainsi, dans la mise en œuvre du contrat psychologique, l'individu focal peut rendre compte des croyances relatives à ses propres obligations ainsi que des croyances relatives aux obligations réciproques dues à autrui. L'individu est la source directe d'information sur le contrat car c'est la perception de la mutualité, et non la mutualité en fait, qui constitue un contrat psychologique* ». (Rousseau et Tijoriwala, 1998, p 680). En d'autres termes, bien que l'employeur soit perçu comme celui qui fait des promesses, les obligations réciproques sont définies uniquement par l'individu.

Cette perception du CP de façon unilatérale vient rompre avec l'approche des auteurs précurseurs sur le CP, qui suggéraient qu'il était constitué de perceptions mutuelles (Levinson et al., 1962, Schein, 1968 ; Kotter, 1973).

Par ailleurs, Rousseau (1989) fait un distinguo entre attentes et obligations dans le cadre d'un CP. Selon cette auteure, les attentes ne sont pas forcément les obligations qui émanent d'un CP. De ce fait, violer les obligations à la base d'un CP peut engendrer des réactions plus intenses et émotionnellement plus marquées que le fait de ne pas respecter les attentes. Rousseau (1989) fait une autre distinction entre le contrat psychologique et le contrat implicite : Les contrats implicites impliquent des normes communes

de comportements et des attentes pour l'avenir, et se caractérisent par une prévisibilité mutuelle des actions de l'autre partie, par une réciprocité et une confiance pour soutenir la relation. Ainsi, les contrats implicites consistent en des attentes communément comprises ou partagées, tandis que les CP sont composés d'attentes détenues par un individu qui peuvent être partagées ou non par d'autres personnes dans l'organisation (Rousseau 1998). Dès lors, la condition sine qua none du CP d'après Rousseau est la croyance qu'a un individu quant aux obligations réciproques entre cet individu, et une autre partie.

La conceptualisation du CP de Rousseau a été critiquée par Guest (1998). En réponse, à l'idée selon laquelle le CP n'est constitué que de promesses/obligations et pas d'attentes, Guest (1998 ; 2004) soutient que les attentes pertinentes découlent des promesses issues du CP. De plus, il trouve que les promesses basées sur l'échange sont certainement à la base du CP, et que ces promesses peuvent être difficiles à identifier, compte tenu de leur nature implicite. En cherchant à distinguer le CP des contrats implicites, le CP selon Rousseau (1989) se rapproche du contrat de travail formel, surtout pour les nouvelles recrues (Guest, 1998). Selon ce dernier, retenir la définition du CP de Rousseau serait accepter de restreindre la portée du CP, et de faire face à un problème conceptuel et opérationnel : « *Si nous suivons Rousseau (1989, 1995) en cherchant à distinguer les promesses des contrats implicites, ... Il nous reste quelque chose telle une confusion conceptuelle quant à savoir s'il faut accepter cette définition restreinte et un problème opérationnel sur la façon de distinguer les promissions des contrats implicites* »<sup>8</sup> (p 651). Finalement, Guest (2004) considère le CP comme étant la perception par le salarié et l'organisation, des promesses et obligations réciproques qui sous-tendent la relation d'emploi.

Bien qu'il existe un consensus général selon lequel le contrat psychologique traite de promesses et d'obligations réciproques, le débat sur la perspective de l'employé uniquement et de l'employeur n'est pas encore tranché. Suivant la perspective individuelle de Rousseau (1989, 2001), les organisations ne détiennent aucun contrat psychologique personnel. Une grande partie de la littérature post-Rousseau a suivi une voie similaire, en considérant dans le cadre de l'analyse du CP, la perception par les employés de leurs obligations, mais aussi de celles de leurs employeurs (Gardody, 2016 ; Bal et al., 2017).

Il y a des raisons de penser que la relation d'emploi ne saurait être complètement capturée en considérant uniquement les perceptions de l'employé. D'où la nécessité de tenir compte du point de vue et des réactions de l'autre partie de la relation qui est l'organisation et ses représentants (Guest, 2004). D'ailleurs, les premiers travaux sur le CP considéraient les niveaux de mutualité et de réciprocité entre

---

<sup>8</sup> Traduction personnelle

l'employeur et l'employé (Levinson et al, 1963 ; Kotter, 1973). Certains auteurs proposent de revenir aux conceptions d'origine du CP, et d'inclure le « point de vue de l'employeur », afin d'évaluer pleinement la notion d'obligations mutuelles et réciproques (Guest, 1998 ; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000 ; Culinane et Dundon, 2006). Dans ce sens, Boxall et Purcell (2003)<sup>9</sup> trouve qu'on ne saurait parler de « contrat », s'il est uniquement construit dans la tête de l'employé. D'ailleurs, Rousseau trouve pertinent la critique sur la perception individuelle du CP, et considère dans certains travaux le point de vue de l'employeur (exemple Dabos et Rousseau, 2004).

Il est nécessaire de comprendre la perception des deux parties dans une relation d'emploi (Tekleab et Taylor, 2003). De ce point de vue, les travaux montrent que le non-respect des promesses par l'organisation a une influence négative sur les attitudes et les comportements au travail (Zhao, 2007). Ainsi, le désaccord entre « les parties » sur les obligations réciproques du CP est une des raisons du non-respect des engagements perçus (Morrison et Robinson, 1997)<sup>10</sup>.

Dans les travaux sur le CP et les autres théories de l'échange social (par exemple le support organisationnel perçu et la justice organisationnelle), il est clair que l'employé et son organisation entretiennent une relation. Toutefois, il n'y a pas de consensus en ce qui concerne qui (l'organisation, son supérieur hiérarchique, ou un autre employé) l'employé considère lorsqu'il répond à des questions sur sa relation avec son organisation (Coyle-Shapiro et Shore, 2007). Autrement dit, le problème qui subsiste lorsque les chercheurs considèrent la perspective de l'employeur dans le cadre des échanges, est celui de savoir qui représente l'organisation dans l'élaboration du contrat psychologique (Coyle Shapiro et Kessler, 2000).

La question du représentant de l'organisation sous-entend un processus d'anthropomorphisation de l'organisation, qui consiste à attribuer des qualités et caractéristiques humaines à une organisation (Levinson, et al., 1962). Ces derniers soutiennent que dans le cadre des relations employés-organisations, les salariés considèrent les actions des agents de l'organisation comme étant celles de l'organisation elle-même. Le processus d'anthropomorphisation est visible dans la théorie du soutien organisationnel où un individu attribue des intentions malveillantes ou bienveillantes à l'organisation en fonction des politiques

---

<sup>9</sup> Cités par Culinane et Dundon (2006).

<sup>10</sup> Morrison et Robinson (1997) proposent que l'incongruence est le fait que l'employé et les représentants de l'organisation ont une compréhension différente d'une promesse.

et des pratiques organisationnelles (Aselage & Eisenberger, 2003). Pour que la personnification se produise, les employés attribuent les politiques et les décisions organisationnelles aux représentants de l'organisation, plutôt qu'à leurs motivations personnelles (Coyle-Shapiro et Shore, 2007). De ce point de vue, le représentant de l'organisation est facilement identifiable si l'organisation a une structure simplifiée. Dans les grandes organisations aux structures plus complexes, le représentant de l'organisation aux yeux du salarié n'est pas commun pour tous les salariés (Coyle Shapiro et Kessler, 2000). En d'autres termes, les salariés peuvent percevoir leur relation avec l'organisation comme étant constituée d'un certain nombre de relations séparables avec de multiples représentants organisationnels (Coyle Shapiro et Shore, 2007 ; Lee et Taylor, 2014).

La conséquence de cette perception différenciée des représentants organisationnels et de leur CP par les salariés est la possibilité d'avoir plusieurs contrats psychologiques (Rousseau et Tijoriwala, 1998). De plus, les perceptions des obligations réciproques peuvent être erronées dans les situations où l'employeur perçu et l'organisation ne sont pas la même personne, ce qui entraîne une réciprocité du salarié envers une cible autre que l'organisation (Coyle Shapiro et Kessler, 2000 ; Lee et Taylor, 2014).

Rousseau (1995) suggère que les organisations ont plusieurs représentants, qui peuvent décliner les obligations perçues de l'organisation auprès de tous les salariés, et représenter à cet effet l'employeur dans le cadre du CP. Il s'agit en premier du chef d'entreprise qui conclut dans un premier temps des CP avec les managers de l'organisation, et des managers qui à leur tour ont des CP avec les autres salariés de l'organisation. Il est question de deux niveaux différents de représentation de l'organisation. Le premier niveau correspond au propriétaire dirigeant, et le deuxième renvoie aux manager de l'organisation. L'étude menée par Guest et Conway (2002) a validé ces deux niveaux de représentants organisationnels dans le cadre de l'élaboration des CP avec les salariés. Ils avaient pour objectif de déterminer si les managers à divers niveaux, étaient considérés par leurs collaborateurs comme étant les employeurs perçus par les salariés. Les résultats ont révélé que tous les managers étaient perçus comme des agents représentants l'organisation, qui avaient à leur tour des représentants de niveau supérieur. Par exemple, un subalterne a identifié un chef de département, tandis que les cadres supérieurs, étaient plus susceptibles d'identifier une personne au niveau du conseil d'administration. Ainsi, pour évaluer la perspective de l'employeur dans le CP, Guest et Conway (2002) ont tenu compte uniquement du point de vue du top management, car ils étaient plus susceptibles de prendre part aux décisions politiques concernant la relation de travail.



La littérature sur les contrats psychologiques a longuement traité les supérieurs hiérarchiques comme étant les représentants de l'organisation (Lee et Taylor, 2014). Étant donné que les supérieurs hiérarchiques peuvent transmettre des promesses aux employés, et détenir un CP, leur perception du contenu et de l'évaluation du CP peut fournir un moyen de saisir le point de vue de l'employeur (Coyle Shapiro et Kessler, 2000 ; Mc Dermott et al., 2013 ; Metz et al., 2015).

Les chercheurs émettent une réserve quant à la possibilité de personnification de l'organisation qui donne le pouvoir aux managers dans le cadre de la relation employé/employeur (Lee et Taylor, 2014 ; Coyle-Shapiro et Shore, 2007). Coyle-Shapiro et Shore (2007) défendent l'idée selon laquelle le choix du représentant de l'organisation par les employés dans le cadre de leur CP est fonction de leur perception du comportement de l'agent en faveur des intérêts de l'organisation. Pour ces deux auteurs, « *il semblerait que la personnification est susceptible de se produire lorsque les employés perçoivent que les représentants de l'organisation agissent de concert avec les intérêts de l'organisation, de sorte qu'ils attribuent les décisions prises par les agents à des intentions favorables ou défavorables à leur égard* »<sup>11</sup> (P 6).

Les travaux qui considèrent le supérieur hiérarchique comme étant l'employeur perçu par les collaborateurs, considèrent que celui-ci poursuit exclusivement les intérêts de l'organisation (Lee et Taylor, 2014 ; Tekleab et al., 2005). Cependant, il est possible que les intérêts des managers et ceux de l'organisation soient contradictoires, dans le sens où les managers accordent des traitements préférentiels à certains salariés sur la base de l'appartenance ethnique (Apitsa et Amine, 2014). Cette idée est également illustrée par Coyle Shapiro et Shore (2007) : « *l'intérêt personnel du gestionnaire ou la prise en compte des intérêts des autres (employés ou groupes d'employés spécifiques) peuvent être secondaires aux intérêts de l'organisation dans la façon dont ils gèrent la relation de travail. Par exemple, un gestionnaire peut prendre une décision de promotion ou d'embauche qui est plus alignée sur ses propres intérêts que pour le meilleur intérêt de l'organisation* » (p7).

Dans la même veine, Lee et Taylor (2014) se sont servis de la théorie d'agence pour justifier les comportements opportunistes des managers en tant que représentants de l'organisation dans le cadre du CP avec les salariés. La théorie d'agence s'intéresse à la relation entre le principal (le propriétaire dirigeant par exemple), et un agent (le manager). Le premier délègue le travail au second qui l'effectue. Selon cette théorie, lorsque le principal et l'agent sont impliqués dans une relation de collaboration, il est

---

<sup>11</sup> Traduction personnelle

probable de rencontrer deux problèmes : Le conflit d'agence, où leurs intérêts sont divergents, rendant l'agent de moins en moins engagé dans son rôle, qu'il ne perçoit plus comme répondant à ses propres intérêts. Le problème d'asymétrie d'information, est le deuxième problème dans la mesure où, il rend difficile et coûteux pour le principal de vérifier si l'agent remplit réellement les fonctions et les exigences assignées. Des divergences d'intérêt et des asymétries d'information contribuent au problème de l'agence, dans lequel l'agent n'agit pas toujours dans le meilleur intérêt du principal, mais se dérobe plutôt à ses fonctions d'agent ou s'approprie les ressources organisationnelles pour sa propre consommation (Jensen et Meckling, 1976).

L'étude de Lee et Taylor (2014) montre que les intérêts des représentants de l'organisation et ceux de l'organisation peuvent être divergents, au point de construire des contrats psychologiques secrets avec certains employés « *selects* », en plus de ceux qu'ils détiennent avec les autres salariés. Ce deuxième CP sert l'intérêt personnel du manager. D'ailleurs, les auteurs précisent que les employés auraient probablement des intérêts qui les poussent à accepter et à garder secret ce deuxième CP : « *Par définition, le contrat est établi principalement dans le but de satisfaire les intérêts personnels des managers, mais il doit également satisfaire suffisamment les intérêts des employés pour les inciter à devenir parties d'un autre contrat avec leur responsable* »<sup>12</sup> (Lee et Taylor, 2014, p. 98).

Par ailleurs, la littérature sur l'implication aborde cette question en reconnaissant qu'il peut exister différentes cibles d'implication pour les salariés dans une même organisation (l'organisation, le supérieur hiérarchique, le groupe de travail...) (Meyer et Allen, 1997 ; Bietry et Laroche, 2011). Les chercheurs déplorent le manque d'un cadre théorique qui permette de distinguer les différents rôles des managers en tant que représentants de l'organisation dans l'élaboration, et l'accomplissement des CP avec les salariés, et recommandent pour les travaux futurs de mener des études qualitatives pour capturer ces comportements, et leur impact sur les attitudes et comportements des individus (Coyle-Shapiro et Shore, 2007 ; Lee et Taylor, 2014).

Finalement, dans le cadre de ce travail, nous définissons le CP comme la perception des termes de la relation d'emploi entre un employé et son employeur, en tenant compte simultanément du point de vue du salarié, et de l'organisation.

---

<sup>12</sup> Traduction personnelle

Après avoir défini le CP, présenté les différentes perspectives, et les débats sur les représentants de l'organisation dans le cadre des CP, nous analysons ci-dessous le processus de formation du CP chez les nouveaux salariés.

### **2.1.1.2 LA FORMATION ET L'EVOLUTION DU CP**

La période de socialisation est une étape importante dans la création et le développement du contrat psychologique (Rousseau, 2001 ; Morrison et Robinson, 1997). « *En particulier, cette période est considérée comme cruciale pour façonner et stabiliser le contrat psychologique* » (Delobbe et al., 2016 p 845). On sait relativement peu de choses sur la création, le développement et l'évolution du CP (De Vos et al., 2005). Cependant, une évaluation du CP dès l'entrée organisationnelle peut constituer une base solide pour gérer la relation au fil du temps, car elle permet à l'employeur de prévoir, au moins en partie le comportement des employés tout au long de leur séjour dans l'entreprise (Sherman et Morley 2015).

Les organisations et les individus créent des CP au travers la communication des promesses durant des moments tels que le processus de recrutement, lors de l'investigation sur un poste de travail avant une mobilité en interne (promotion, affectation), ou en phase de changement organisationnel (Rousseau et Parks, 1993 ; Matteson et Hankinson, 2018). Il s'agit des périodes de socialisation organisationnelle (SO). Les chercheurs sont d'avis que la création du CP est plus marquée lors du franchissement des barrières inclusives, fonctionnelles ou hiérarchiques (Van Maanen et Schein, 1979), ou lorsque l'organisation connaît un changement majeur, qui nécessite un ajustement de la part des salariés, et donc la création d'un nouveau CP, par rapport à un ancien qui existait au préalable (Lacaze, 2007 ; Rossano et al., 2015).

Les chercheurs mobilisent régulièrement la théorie des schémas pour comprendre le développement du CP (Rousseau, 2001 ; Tomprou et al., 2012 ; De Vos et Freese 2011 ; Sherman et Morley, 2015).

Un schéma est défini comme une structure cognitive qui représente la réponse organisée d'un stimulus donné, d'une personne, ou d'une situation, ainsi que les règles qui dirigent le traitement de l'information (Fiske et Taylor, 1984). Le schéma sert de carte mentale pour donner un sens à l'environnement, et guider l'individu à agir en conséquence (Louis, 1980). Selon cette dernière, le processus de création de sens est l'activité principale des nouveaux salariés durant la période de socialisation organisationnelle. Dans le cadre du contrat psychologique, le schéma des nouveaux salariés représente la manière dont les éléments de contenu du CP sont interprétés. Il s'agit de la pensée du nouveau salarié en ce qui concerne sa relation

avec son employeur, afin de se rendre compte s'il est équilibré ou pas (Sherman et Morley, 2015). Ainsi, le schéma que possède le nouvel employé le guide à travers les premières étapes du processus de socialisation, et lui permet d'évaluer toutes les interactions futures avec l'employeur, d'une part, et son groupe de travail d'autre part (Delobbe et al., 2016).

Avant leur arrivée dans l'organisation ou au poste de travail, les nouveaux salariés ont une perception de leur CP qui est fonction de leur expérience passée, des valeurs individuelles et des promesses faites durant les interactions avec les représentants de l'organisation (Rousseau, 2001 ; Morrison et Robinson, 1997). Les expériences du nouveau salarié une fois recruté peuvent être différentes de leurs attentes anticipées, du fait d'un « optimisme naïf » (Léné, 2017), ou d'un manque de réalisme dont font preuve les nouvelles recrues (Feldman, 1981). « *Ceci est cohérent avec la tendance bien établie des organisations à présenter initialement leur côté le plus favorable, en insistant sur le caractère positif et favorable de leurs obligations, tout en ignorant ou sous-estimant tout aspect négatif* » (Tekleab et al., 2013, p. 363). Le CP des nouvelles recrues est ensuite soumis au test de la réalité organisationnelle, et nécessairement ajusté (Rousseau, 1995).

L'hypothèse du réalisme du CP suppose que les nouvelles recrues avant leur entrée dans l'organisation, reçoivent des informations justes quant au fonctionnement de l'organisation, au travail à effectuer, et au futur groupe de travail des nouvelles recrues (Feldman et Brett, 1983). L'objectif est d'avoir le meilleur candidat au poste, qui s'auto sélectionne en fonction de ces informations qui lui ont été données durant le processus de recrutement.

Les études soulignent l'importance des informations acquises par les nouvelles recrues, avant leur arrivée dans l'organisation ou au poste de travail, dans la formation du CP. En effet, lorsque les informations préalables sur les obligations de chaque partie sont précises, les nouveaux salariés sont moins sujets aux déceptions une fois dans l'organisation (Delobbe et al., 2012 ; 2015). Moser (2005) trouve que les nouveaux employés qui ont été recrutés via les sources de recrutement internes (en raison des recommandations d'employés par exemple), par rapport aux sources externes (offre d'emploi) avaient des attentes plus réalistes de leur CP, une plus grande satisfaction professionnelle et un engagement organisationnel plus important. Parce que leurs connaissances et relations leur donnaient des informations précises et utiles sur le travail, les ficelles du métier, et les obligations de l'organisation. L'étude de Delobbe et al (2012) montre que le montant et la précision des informations préalables à l'entrée contribuent à rendre compte d'un meilleur ajustement ultérieur, en termes d'attentes réalistes du CP, de clarté de rôle, de satisfaction, d'implication affective et normative. Robinson et Morrison (2000)

trouvent que le réalisme entre les perceptions des nouvelles recrues et celles de leurs employeurs, étaient fonction de l'interaction entre les nouvelles recrues et les agents socialisateurs avant d'être embauchées, et du processus formalisé de socialisation après leur entrée. En d'autres termes, les études citées ci-dessus indiquent que les informations acquises par les nouveaux employés avant leur recrutement, et les pratiques de socialisation après le recrutement façonnent le CP des nouvelles recrues.

La formation du CP est fonction des facteurs individuels, c'est-à-dire que les individus par leurs caractéristiques personnelles (comportements, traits de personnalité, et croyances) influencent le contenu du CP, leur évaluation, et les émotions y afférentes (De Vos et al., 2005 ; Tomprou et al., 2012). Certaines études suggèrent que les caractéristiques individuelles des nouvelles recrues déterminent ce que l'employé recherche auprès de l'employeur, et l'interprétation qu'ils en font. Par exemple l'étude de De Vos et al. (2005) indique que les nouveaux salariés recherchent des informations au sujet des obligations perçues de l'employeur, dans la mesure où, ils perçoivent que ces obligations sont un moyen pour eux de remplir leurs *valeurs personnelles de travail* (avancement, orientation de groupe, récompenses économiques, et autonomie). Plus précisément, les nouvelles recrues qui valorisent l'avancement recherchent plus fréquemment des informations sur les opportunités de développement de carrière, tandis que ceux qui accordent de la valeur à l'orientation de groupe sont plus sensibles au contexte de travail (l'atmosphère sociale, et l'équilibre entre le travail et la vie privée).

Par ailleurs, les facteurs organisationnels influencent aussi la construction du CP, quoique relativement négligés dans l'étude du CP des nouvelles recrues, une fois dans l'organisation (Sherman et Morley, 2015). Les messages véhiculés par de multiples agents socialisateurs (collègues, supérieurs hiérarchiques, mentors, RH), les actions et politiques organisationnelles sont les plus cités comme ayant une influence sur la formation du CP des nouveaux employés (Rousseau, 1995 ; Sherman et Morley, 2015 ; Tomprou et al., 2012).

Les organisations diffèrent dans la mesure où elles encouragent ou stimulent la recherche d'information chez les nouveaux salariés au sujet de leur CP. Par exemple, les tactiques de socialisation institutionnalisées versus individualisées, ont une influence sur la formation du CP (De Vos et al., 2005). Avec les tactiques individualisées, les nouveaux salariés vivent des expériences de socialisation uniques, qui ne leur permettent ni d'avoir des modèles de rôle, ni de vivre des expériences de socialisation communes avec les autres nouvelles recrues (Jones, 1986). Tandis que les tactiques institutionnalisées favorisent l'accompagnement par les collègues, une disponibilité des informations pour les nouvelles recrues, et un CP adapté aux réalités organisationnelles (Delobbe et al., 2012 ; Jones, 1986).

Par ailleurs, les individus par leurs efforts peuvent adapter leur CP aux réalités organisationnelles. Les recherches sur la formation du CP en lien avec la proactivité des salariés ont établi que la recherche d'information par les nouveaux salariés est nécessaire pour l'apprentissage des domaines clés de la socialisation (Morrison, 1993 ; Woodrow et Guest, 2017). Elle constitue également un moyen efficace pour aider les nouveaux arrivants à élaborer un schéma mental plus précis de la relation de travail (Dulac et al., 2006).

Les études empiriques corroborent le rôle des pratiques et des tactiques de socialisation mises en place par l'organisation dans la formation et l'évaluation du CP des nouveaux salariés (Robinson et Morrison, 2000 ; Dulac et al., 2006). L'étude de Dulac et al. (2006) souligne l'importance de variables individuelles (comportements proactifs), et organisationnelles (tactiques de socialisation institutionnalisées) dans la formation et l'évaluation du CP par les nouveaux employés. Les résultats de leur étude révèlent que les tactiques institutionnalisées facilitent l'interaction avec les collègues et le supérieur hiérarchique. Ainsi, les nouvelles recrues qui recherchent des informations sur les obligations du CP auprès du supérieur hiérarchique ont une perception plus précise des obligations de l'organisation, ce qui conduit à une évaluation plus positive de la manière dont l'organisation a rempli ses obligations. Cependant, les nouvelles recrues qui se sont engagées dans la recherche d'informations auprès de leurs collègues ont indiqué qu'ils s'acquittaient mieux de leurs obligations envers l'employeur.

La littérature sur le CP accorde également une importance particulière aux relations du nouveau salarié dans la formation, l'évolution et l'évaluation de leur CP. La définition de Rousseau et Tijoriwala (1998) considère le CP comme étant la perception par le nouveau salarié des conditions de l'accord d'échange réciproque entre lui et une autre partie comme un employeur (*ou une autre partie*). Cette autre partie peut être les collègues, le supérieur hiérarchique, ou tout autre groupe d'individus présents au sein de l'organisation. Ces différents acteurs organisationnels peuvent avoir des attentes, ou échanger des promesses qui ne sont pas forcément compatibles avec les intérêts organisationnels (Lee et Taylor, 2014). C'est la raison pour laquelle Coyle-Shapiro et Shore (2007) proposent qu'« *En fait, si l'organisation est représentée par des agents ainsi que des coalitions et des groupes, et dépend de la perception de l'employé individuel, on peut soutenir que chaque employé travaille pour une organisation différente !* » (p 5).

L'agent de recrutement, les collègues, le supérieur hiérarchique, la direction, les représentants des ressources humaines et les collègues sont les principaux acteurs organisationnels qui influencent la formation du CP des nouveaux salariés (Rousseau, 2004 ; Rousseau, 1995). Il s'agit des agents

socialisateurs qui accompagnent les nouvelles recrues et facilitent leur adaptation (Ben Mansour, 2014). Même si le CP émane de l'organisation, les obligations promises au nom de l'organisation peuvent découler des échanges avec le supérieur hiérarchique et les collègues (Rousseau, 2004). En d'autres termes, les agents socialisateurs sont également des « *fabricants de contrats* » des nouveaux salariés.

Rousseau (2001) parle de « contract maker » pour désigner les employés qui servent de source d'informations aux nouvelles recrues, afin d'ajuster leur CP aux réalités organisationnelles. Toutefois, Tomprou et al. (2012) font la distinction entre les « contract maker » et les collègues. Les premiers sont des représentants de l'employeur, qui détiennent le pouvoir et l'autorité. Ils font des promesses au nom de l'organisation et décident de les respecter ou non. Les collègues n'ont ni pouvoir, ni autorité formelle, mais influencent le processus de création de contrat psychologique en fournissant des informations aux nouveaux salariés.

Qu'il s'agisse du supérieur hiérarchique ou des collègues, l'interaction avec les nouveaux salariés leur permet d'ajuster le schéma primitif et inexact de leur CP (Rousseau, 1995). Par exemple, si le supérieur hiérarchique d'un nouveau salarié quitte l'organisation, il considérera son départ comme une cause du non-respect ultérieur des obligations du CP (Rousseau, 2001) : « *Lorsque leur patron s'en va, de nombreux travailleurs estiment qu'ils perdent la compréhension commune de leurs contrats psychologiques* » (p121). Il est possible que ces différentes sources d'informations transmettent des informations asymétriques aux nouvelles recrues, et accentuent l'ambiguïté quant au contenu du CP (Rousseau, 2004 ; 2001).

Les obligations de l'employeur proviennent également de l'histoire, de la réputation de l'organisation, de l'interprétation des procédures et politiques, du traitement des collègues par l'organisation et des pratiques de GRH telles que la formation et l'évaluation des performances (Rousseau et Parks, 1993 ; Delobbe et al., 2016).

En fonction des pratiques mises en place par l'organisation qui facilitent ou non l'interaction entre le nouvel employé, son supérieur, et les autres collègues, les nouveaux salariés ajustent leur CP aux réalités organisationnelles. Grâce à leurs relations, ils obtiennent une interprétation plus précise de ce qu'on l'organisation attend d'eux, et peuvent éventuellement rappeler à leur supérieur hiérarchique qui agit au nom de l'organisations, les obligations de celle-ci à leur égard (De Vos et Freese, 2011 ; Dulac et al., 2006).

Les recherches qui jettent un pont entre la socialisation organisationnelle et le CP ont très souvent été en lien avec la proactivité des nouvelles recrues, en ce qui concerne particulièrement la recherche

d'information / feedback, la fréquence, et les sources d'information (De Vos et al., 2005 ; De Vos et Freese, 2011). Très souvent, ces informations tournent autour du travail, du groupe de travail, et de l'organisation dans son ensemble (Perrot et Campoy, 2009 ; Ashforth et al., 2007). Le rapport entre la recherche d'information sur les dimensions de la socialisation organisationnelle et le CP est que, ces connaissances permettent aux nouveaux salariés de mieux comprendre les comportements attendus au poste de travail, dans le groupe de travail et au sein de l'organisation, et la contrepartie offerte par l'organisation en cas de respect des promesses par le nouvel employé (Woodrow et Guest, 2017). En d'autres termes, la recherche d'informations qui est l'activité principale de socialisation initiée par le nouvel employé (Ashford et Black, 1996), lui permet de « *perfectionner* » son CP au fil du temps grâce à l'acquisition de nouvelles expériences au sein de l'organisation (Sherman et Morley, 2015).

La recherche d'information sur le CP est dynamique, dans le sens où durant la première année la fréquence ou l'intensité de recherche d'information sur le CP n'est pas la même (De Vos et Freese, 2011). Très tôt, les nouvelles recrues recherchent fréquemment des informations sur leur CP, auprès des sources interpersonnelles et documentaires (Ben Mansour, 2014). Passés les premiers mois, le CP est plus stable, et la recherche d'informations diminue relativement (Rousseau, 1995, Morrison, 1993).

De Vos et Freese (2011) ont étudié les comportements de recherche d'informations des nouvelles recrues en ce qui concerne le contenu de leur CP auprès de différentes sources d'informations (le supérieur hiérarchique, les collègues, le mentor, et les autres nouvelles recrues), pendant la première année d'emploi. Leurs résultats indiquent qu'il existe différents types de recherche d'informations auprès de différents agents socialisateurs. Tandis que la recherche d'informations auprès de collègues, des mentors et des autres nouvelles recrues diminue, les nouveaux employés continuent de rechercher des informations auprès de leurs supérieurs hiérarchiques avec la même fréquence au fil du temps. Cependant, les collègues des nouveaux salariés sont la source d'information la plus sollicitée au cours de la première année, malgré le fait qu'ils ne sont pas les représentants de l'organisation aux yeux des nouveaux. Par ailleurs, ces résultats montrent que les nouvelles recrues se renseignent davantage sur les obligations de l'employeur, par rapport aux contributions des employés.

Le contrat psychologique est malléable et susceptible d'évoluer, à partir d'informations recueillies auprès de différentes sources organisationnelles, au fur et à mesure que les nouvelles recrues expérimentent la formation, les évaluations de performance, et reçoivent une compensation (Matteson et Hankinson, 2018). La dynamique du CP s'explique par le fait qu'il se produit sur la base d'interprétation unilatérale des événements (Rousseau, 1989). De plus, Rousseau et McLean Parks (1993) soulignent que : « *Les*



*contrats émergent de l'expérience et de l'observation et peuvent en fait être créés et renégociés de manière continue, à travers les processus de socialisation (Van Maanen et Schein, 1979), de recherche de feed-back (Ashford, 1986 ; Ashford et Cummings, 1983) et de création et développement de son rôle (Jones, 1983, 1986) » (p.29).*

Les études empiriques confirment la dynamique du CP au cours du processus de socialisation organisationnelle (De Vos et Freese, 2011 ; Tekleab et Taylor, 2003). Lorsque l'employeur ne s'acquitte pas de ses engagements, il y a rupture du CP. Dans ce cas, les nouveaux arrivants réagissent en réduisant leurs propres obligations vis-à-vis de leur employeur (Tekleab et al., 2013). Ce changement dans le CP se produit relativement tôt, durant les premiers mois après l'arrivée (De Vos et Freese, 2011).

En somme, le contrat psychologique se forme principalement durant le processus de socialisation. Dans un premier temps, le nouveau salarié se fait une représentation de sa relation d'emploi avant son arrivée dans l'organisation, ou au nouveau poste de travail, c'est-à-dire durant la socialisation anticipée (Feldman, 1981). Cette représentation anticipée est possible à l'aide des informations recueillies auprès de plusieurs sources telles que le responsable du processus de recrutement, des futurs collègues, des pratiques organisationnelles, ou de l'image de l'entreprise sur le marché du travail. Une fois arrivés dans l'organisation ou au nouveau poste, les nouveaux salariés adaptent leur CP aux réalités organisationnelles, à cause d'un manque de réalisme de leur CP (Thomas et Anderson, 1998). Au fil du temps, les nouvelles recrues apportent de la précision dans leur CP, au fur et à mesure qu'elles se socialisent ou apprennent et acceptent le travail, les pratiques et valeurs organisationnelles, et construisent des relations avec les collègues (Matteson et Hankinson, 2018). Après avoir présenté la formation et l'évolution du contrat psychologique durant la période de socialisation, nous présenterons ci-dessous la typologie et l'évaluation du CP par les nouveaux salariés.

### **2.1.2 TYPOLOGIE ET EVALUATION DU CP**

Longtemps considéré comme un modèle mental de la relation d'emploi, les études passées ont montré que le CP peut être mesuré en se concentrant sur un nombre limité de dimensions, qui représente différents contenus des obligations de l'employeur et de l'employé (Rousseau et Tijoriwala, 1998 ; Freese et Schalk, 2008). Dans les paragraphes suivants, nous présentons dans un premier temps les caractéristiques et le contenu du CP ; et dans un deuxième temps, l'évaluation du CP ainsi que son influence sur le processus de socialisation organisationnelle des salariés.

### 2.1.2.1 LES CARACTERISTIQUES ET LE CONTENU DU CP

En plus de la particularité du CP qui est de nature perceptuelle et subjective, il existe différentes manières de caractériser les CP. Une distinction entre une perspective unilatérale versus bilatérale du CP, considère uniquement le point de vue des salariés (Rousseau, 1995), celui de l'organisation (Guest et Conway, 2002) ou des deux parties (Dabos et Rousseau, 2004) dans la contractualisation de la relation d'emploi. Nous présentons ci-dessous le CP suivant une perception subjective et individuelle de la relation d'emploi, ainsi que le contenu et les caractéristiques du CP.

Au centre de la conceptualisation du CP, il y a le fait que c'est une cognition perceptuelle qui existe « *dans l'œil du spectateur* » (Rousseau, 1989). Défini au niveau de l'individu, le CP est perceptuel, non écrit, basé sur l'interprétation des parties, et pas obligatoirement partagé par l'autre partie de l'échange (Morrison et Robinson, 1997 ; Rousseau, 1989). Ainsi, c'est la perception de la réalité, et non la réalité en tant que telle, qui est au centre de la recherche sur les contrats psychologiques (De Vos et al., 2003). La conséquence de cette croyance individuelle au sujet des obligations mutuelles est que, les employés et leurs employeurs peuvent avoir des points de vue différents, sur le contenu du CP, et sur l'évaluation de l'accomplissement des obligations mutuelles. Ainsi, deux employés embauchés simultanément dans les mêmes fonctions, peuvent avoir des interprétations idiosyncratiques de leur CP (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000).

Les représentants de l'organisation tels que le supérieur hiérarchique, le responsable des ressources humaines, peuvent envoyer différents messages concernant les attentes et les obligations des nouveaux employés (De Vos et Freese, 2011 ; Rousseau, 2001). Herriot et al. (1997) soutiennent que : « *de telles ambiguïtés représentent la réalité de l'expérience organisationnelle et que par conséquent, les contrats que les employés perçoivent avec les organisations ne sont souvent pas clairs* » (p 151).

Les recherches sur le CP des nouveaux salariés avant, pendant, et après le processus de recrutement ont souligné sa nature subjective et perceptuelle (Rousseau, 2001 ; Payne et al., 2015). Cette perception varie selon que le nouveau salarié est plus âgé ou non, en fonction de son sexe, et de son niveau d'éducation (De Vos et Freese, 2011 ; Bal et al. 2017 ; Bellou et al., 2009).

Le CP peut se distinguer suivant son contenu, ses termes, ou ses dimensions (Rousseau et Tijoriwala, 1998). Le contenu du CP renvoie aux termes et obligations réciproques qui caractérisent le CP des individus. Il s'agit de la perception par l'employé des contributions qu'il se sent obligé d'apporter à

l'organisation et des incitations qu'il estime mériter en retour (Rousseau et Tijoriwala, 1998, Sherman et Morley, 2015). Les obligations du CP sont des croyances détenues par un employé et un employeur, que chaque partie est liée par une promesse ou une dette par rapport à l'autre partie (Robinson et al., 1994). Ces croyances sont façonnées durant le processus de socialisation organisationnelle, par exemple avant, pendant et après le processus de recrutement (Rousseau, 2001 ; De Vos et Freese, 2011).

Cependant, il existe plusieurs échelles de mesure du CP, mais aucune échelle n'est acceptée telle quelle pour mesurer les dimensions du CP (De Vos, et al., 2003). Ainsi, les mesures du CP sont adaptées en fonction du contexte et de l'objectif de l'étude (De Vos et al., 2009 ; Delobbe et al., 2016). Afin d'avoir une vue synthétique des éléments de contenu qui ont servi de base à la mesure du CP des nouveaux employés et celui de leur organisation, nous les présenterons dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 5. Le contenu du contrat psychologique des nouveaux salariés**

Auteurs	Obligations de l'employeur	Obligations de l'employé
Kotter (1973)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le sens et le but du travail ;</li> <li>-Les opportunités de développement personnel ;</li> <li>-Le travail intéressant (qui stimule la curiosité et l'excitation)</li> <li>-Le défi dans le travail ;</li> <li>-Le pouvoir et la responsabilité dans le travail ;</li> <li>-La reconnaissance et l'approbation du bon travail réalisé ;</li> <li>-Le statut et le prestige dans l'emploi ;</li> <li>-La gentillesse des collègues et la sympathie du groupe de travail ;</li> <li>-Le Salaire ;</li> <li>-La structure de l'environnement</li> <li>-La sécurité au travail ;</li> <li>-Les possibilités d'avancement ;</li> <li>-La quantité et la fréquence des retours et des évaluations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Effectuer des tâches non sociales liées à l'emploi nécessitant un certain degré de connaissances techniques et de compétences ;</li> <li>-Apprendre les différents aspects d'un poste au travail ;</li> <li>-Découvrir de nouvelles méthodes pour effectuer des tâches et à résoudre de nouveaux problèmes ;</li> <li>-Présenter un point de vue de manière efficace et convaincante ;</li> <li>-Travailler de manière productive avec des groupes de personnes ;</li> <li>-Faire des présentations claires et bien organisées, oralement et par écrit ;</li> <li>-Superviser et diriger le travail des autres ;</li> <li>-Prendre des décisions responsables sans l'aide des autres ;</li> <li>-Planifier et organiser son travail et celui des autres ;</li> <li>-Utiliser son temps et son énergie au profit de l'organisation ;</li> <li>-Accepter les demandes de l'organisation qui entrent en conflit avec les prérogatives personnelles ;</li> <li>-Avoir des relations sociales avec les autres collègues en dehors du travail ;</li> <li>-Se conformer aux traditions de l'organisation ou du groupe de travail, dans des domaines qui ne sont pas directement liés à la performance professionnelle ;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se former en dehors des heures de travail ;</li> <li>-Maintenir une bonne image de l'entreprise ;</li> <li>-Accepter les valeurs et les objectifs de l'organisation ;</li> <li>-Anticiper ce qui doit être fait, et initier les activités appropriées</li> </ul>
Rousseau, (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'avancement rapide ;</li> <li>-Le salaire élevé ;</li> <li>-Le salaire basé sur la performance ;</li> <li>-La formation ;</li> <li>-La sécurité d'emploi à long terme</li> <li>-Le développement de carrière ;</li> <li>-Le soutien avec les problèmes personnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les heures supplémentaires ;</li> <li>-La loyauté ;</li> <li>-Le travail extra rôle ;</li> <li>-Donner un préavis si les employés veulent changer d'emploi ;</li> <li>-La volonté d'accepter un transfert ;</li> <li>-Le refus de soutenir les concurrents</li> <li>-La protection des informations de l'entreprise ;</li> <li>-Passer au moins deux ans dans l'organisation.</li> </ul>
Herriot et al. (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formation</li> <li>-Justice des procédures de sélection, évaluation promotion et licenciement</li> <li>-Intérêt de l'organisation pour les besoins personnels et familiaux des employés</li> <li>-Consulter les employés</li> <li>-Respecter l'autonomie des employés</li> <li>-Humanité</li> <li>-Reconnaissance</li> <li>-Environnement sûr et convivial</li> <li>-Justice des règles et procédures disciplinaires</li> <li>-Salaire équitable</li> <li>-Avantages</li> <li>-Sécurité d'emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heures de travail</li> <li>-Travail (quantitatif et qualitatif)</li> <li>- Honnêteté</li> <li>-Loyauté</li> <li>-Propriété</li> <li>-Bonne image de soi</li> <li>-Flexibilité</li> </ul>
De Vos et al. (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le développement de carrière</li> <li>-Le contenu du travail</li> <li>-L'atmosphère sociale</li> <li>-Les récompenses financières</li> <li>-L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le comportement extra rôle</li> <li>-La flexibilité</li> <li>-Le comportement éthique</li> <li>-La loyauté</li> <li>-L'employabilité</li> </ul>

Delobbe et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salaire attractif et croissant</li> <li>- Possibilité de gérer les personnes</li> <li>- Environnement où tout le monde a des chances égales</li> <li>- Travail compatible avec la vie personnelle</li> <li>- Bonne ambiance au travail</li> <li>- Souplesse dans la planification du travail</li> <li>- Possibilité d'avoir des contacts interpersonnels et internationaux</li> <li>- Emploi combinant le travail sur le terrain et de bureau</li> <li>- Coopération mutuelle entre collègues</li> <li>- Opportunités de formation gratuites</li> <li>- Reconnaissance des services rendus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heures supplémentaires</li> <li>- Vivre en communauté</li> <li>- Partager les informations avec les collègues</li> <li>- Flexibilité</li> <li>- Être discipliné dans les études</li> <li>- Aider les collègues dans le travail</li> <li>- Utiliser honnêtement les ressources</li> <li>- Mise à jour des connaissances, aptitudes et compétences</li> <li>- Respecter les politiques et les règles de sécurité</li> <li>- S'engager à long terme dans l'organisation</li> <li>- S'adapter à son nouvel environnement de travail</li> </ul>
-----------------------	--	---

Source : Kotter (1973) ; Rousseau, (1990) ; Herriot et al. (1997) ; De Vos et al. (2003) ; Delobbe et al. (2016)

L'étude de Kotter (1973) est l'une des premières à mesurer le CP des nouvelles recrues. Pour se faire, Kotter a utilisé une typologie des termes du CP, adaptée de la recherche de Berlew et Hall (1966). Le mérite de Kotter (1973) est d'avoir listé un ensemble d'attentes/obligations des salariés et des représentants de l'organisation, qui a servi de base à l'élaboration de futures échelles de mesure du CP. À la suite de Kotter, Rousseau (1990) a suivi les nouvelles recrues, et s'est intéressée aux obligations perçues par les nouveaux salariés et l'organisation, dans le cadre de leur CP. Pour obtenir le contenu du CP des nouveaux salariés et celui de l'organisation, elle a interrogé les responsables de plusieurs organisations (cadre supérieur, RH), qui ont décrit les types d'engagements recherchés auprès des nouvelles recrues, et ceux pris par l'organisation durant le processus de recrutement. Ils ont aussi entretenu les nouveaux salariés en vue d'avoir leur point de vue en ce qui concerne le contenu de leur CP. D'ailleurs, l'échelle de Rousseau (1990) a été très souvent mobilisée et adaptée au contexte d'étude des chercheurs tels que De Vos et al. (2003)<sup>13</sup>, Delobbe et al., (2016)<sup>14</sup>. Toutefois, Freese et Schalk (2008) trouvent dommage le fait que les chercheurs ne justifient pas pourquoi ils ajoutent et retirent certains items des échelles de mesure existantes dans le cadre de leurs études sur le CP.

<sup>13</sup> Ces items et les dimensions du contenu auxquels ils se réfèrent ont été sélectionnés sur la base de travaux antérieurs de Coyle-Shapiro et Kessler (1998, 2000), Freese et Schalk (1996), Guest et Conway (1997, 1998), Herriot et al. (1997) et Rousseau (1990, 1998) » (p 544).

<sup>14</sup> Un groupe de 41 items a été sélectionné parmi les échelles existantes pour capturer les obligations les plus courantes incluses dans les mesures de contrat psychologiques antérieures (Coyle-Shapiro et Neuman, 2004 ; De Vos et al., 2003 ; Rousseau, 1990 ; Shore et Barksdale, 1998), tout en évitant le chevauchement des contenus et en s'appuyant sur un contexte militaire.

Enfin, l'étude qualitative d'Herriot (1997) s'est intéressée au contenu du CP des salariés et des représentants organisationnels. Les résultats indiquent que dix-neuf catégories d'obligations ont été à l'origine de tous les incidents critiques générés par les deux parties au contrat.

Notre revue de la littérature permet de dégager six dimensions d'obligations de l'employeur dans le cadre du CP des nouveaux salariés :

Le contenu du travail consiste à l'organisation à fournir aux nouveaux employés un travail stimulant, varié et intéressant ;

L'engagement à LT renvoie aux attentes de l'employé concernant l'investissement de son employeur, en ce qui concerne la sécurité d'emploi et le développement de carrière. Cette dimension comprend également les items liés aux opportunités de formation et de promotion ;

Les récompenses financières concernent la fourniture d'une récompense appropriée, juste, attractive pour le travail accompli ;

L'atmosphère sociale consiste à favoriser un environnement de travail agréable et coopératif, dans lequel l'ambiance de travail est conviviale, et les collègues respectueux les uns envers les autres ;

Le respect de la vie privée fait référence au respect et à la compréhension par l'employeur de la situation personnelle de l'employé, de l'apport du soutien de l'employeur en cas de problèmes personnels ;

Le traitement équitable concerne des attentes, en ce qui concerne l'équité dans le traitement de tous les employés. Les salariés de la Grande Bretagne parlent de justice dans les procédures de sélection, d'évaluation, de promotion et de licenciement (Herriot, 1997), tandis que pour les belges, il s'agit d'appliquer les mêmes avantages à tous les employés de même niveau, et de respecter les accords applicables à l'ensemble du groupe, du service, ou de l'équipe (Janssens et al., 2007).

En ce qui concerne les obligations des employés, les organisations ont des attentes dans les domaines du travail. Il s'agit de :

- Travailler de manière productive, maîtriser le travail, être flexible et adopter des comportements extra rôle ;
- Le développement du nouveau salarié est une obligation, qui consiste à découvrir les nouvelles méthodes de travail, à se former en dehors des heures de boulot, et à développer personnellement son employabilité ;
- L'atmosphère sociale consiste à faire des efforts afin que l'environnement de travail soit de

nature à favoriser le partage des informations, et l'aide apportée aux collègues ;

- L'organisation espère que le nouvel employé ait des valeurs personnelles en accord avec les siennes, et respecte les procédures organisationnelles ;
- L'engagement à long terme avec l'organisation, consiste à passer un minimum de deux ans au sein de l'organisation, et aussi à donner un préavis avant le départ ;
- Maintenir une image positive de l'organisation à l'extérieur est une promesse que les employés font à leur organisation dans le cadre de leur relation,

Pour chacune de ces dimensions, les employés et les employeurs peuvent croire que les promesses ont été transmises dans une mesure plus ou moins grande (De Vos et al., 2005).

Le CP est différent du contrat de travail légal, dans la mesure où il peut contenir des milliers de termes, bien que le nouvel employé ait en tête un nombre limité de ces attentes (Kotter, 1973). Selon ce dernier, certaines obligations peuvent être plus claires que d'autres, et faire l'objet d'échanges explicites durant le processus de recrutement ou d'évaluation des performances. Par exemple le nouveau salarié peut avoir des attentes précises en ce qui concerne les compétences techniques attendues, tandis que sa volonté d'apprendre et d'accepter les valeurs organisationnelles peut être-très floue (Kotter, 1973)

Comme les termes du CP sont spécifiques pour chaque individu, elles le sont également pour une organisation (Delobbe et al., 2016). Ainsi, il est difficile de développer une mesure standardisée pour étudier les obligations spécifiques comprises dans les CP. Pour contourner cette limite, les chercheurs choisissent de décrire les caractéristiques des contrats psychologiques qui sont relativement peu nombreuses que les termes inclus dans le CP, en vue de faciliter leur comparaison entre organisations et même entre pays (Freese et Schalk, 2008).

Selon Rousseau et Tijoriwala (1998), les caractéristiques du CP sont aussi des adjectifs qui qualifient la manière par laquelle le CP est transmis ou interprété (par exemple CP « explicite »), alors que le contenu du CP désigne des noms (exemple « sécurité du travail »).

Les CP ont été caractérisés de différentes manières. Les adjectifs transactionnels, équilibrés, transitoires, relationnels, loyaux, instrumentaux, faibles, sans attaches, investis ou forts sont fréquemment employés (Macneil, 1985 ; Rousseau, 1990 ; Janssens, 2003).

La typologie transactionnelle/relationnelle du CP est la plus utilisée (Freese et Schalk, 2008), c'est la raison pour laquelle nous la présentons ci-dessous.

Rousseau (1990, 1995) a été la première à faire une distinction entre les CP de nature transactionnelle et relationnelle. Elle a emprunté la typologie des contrats de Macneil (1985) pour classer les contrats psychologiques. Rousseau et Parks (1993) affirment que ces types de contrats diffèrent en ce qui concerne l'orientation, le calendrier, la stabilité, la portée et la tangibilité.

Les CP transactionnels se caractérisent par une relation de travail à court terme dans laquelle les exigences de performance ou les obligations mutuelles peuvent être spécifiées sans ambiguïté. Ils sont assez spécifiques et de nature économique. En revanche, les contrats relationnels caractérisent les obligations basées sur des facteurs socio-émotionnels, plutôt que sur des questions purement monétaires. Les obligations issues du contrat relationnel sont moins clairement spécifiées et ouvertes. (Rousseau, 1990 ; Grimmer & Oddy 2008).

Les contrats transactionnels sont également considérés comme statiques tandis que les contrats relationnels sont dynamiques et évolutifs. De plus, la portée des contrats relationnels est plus générale, plus subjective et moins tangible par rapport aux contrats transactionnels (Grimmer & Oddy 2008).

Dans l'opérationnalisation des obligations transactionnelles dans le contexte du CP, les items utilisés concernent la promotion rapide, la rémunération élevée, et la rémunération au mérite (Robinson et al., 1994). Il s'agit des échanges spécifiques et monétisables sur une période de temps limitée (Coyle Shapiro et Kessler, 2002). Les obligations relationnelles comprennent des items relatifs à la sécurité d'emploi, le développement de carrière, et le soutien aux problèmes personnels (Robinson et al., 1994).

Les caractéristiques relationnelles et transactionnelles du CP ne sont pas exclusives dans les CP. Ainsi, les CP des nouveaux salariés peuvent avoir des contenus de nature relationnelle et transactionnelle (Coyle-Shapiro et Kessler, 2002). Selon ces derniers, si la plupart des employés croient qu'il existe une obligation de leur l'employeur en ce qui concerne la rémunération, alors la composante transactionnelle est un élément commun à la plupart des CP.

Cependant, les caractéristiques transactionnelles et relationnelles ont été critiquées. Pour Janssens et al. (2003), les deux dimensions sont incomplètes parce qu'elles ne prennent pas en compte la notion de portée, de focalisation et de stabilité du contrat psychologique. Une autre faiblesse de cette typologie à deux dimensions concerne son soutien empirique, qui n'est pas cohérent dans plusieurs études, particulièrement en ce qui concerne la catégorisation de l'obligation « formation » dans les CP de nature transactionnelle ou relationnelle (Coyle-Shapiro et Kessler, 2002). Ainsi, l'obligation « formation » se charge avec des items transactionnels dans l'étude de Rousseau (1990), et avec les items relationnels dans celle de Robinson et al., (1994), bien que ces deux études utilisent la même échelle de mesure.



Cependant, Coyle-Shapiro et Kessler (2002) trouvent dans leur étude que les obligations de formation ne sont ni transactionnelles ni relationnelles, mais sont une troisième dimension distincte des dimensions transactionnelles et relationnelles.

Le contenu du CP a été mobilisé par les chercheurs de différentes façons. Certains ont analysé la relation d'emploi du point de vue du salarié uniquement (Rousseau, 1990 ; Woodrow et Guest, 2017), de l'organisation (Guest 2004 ; Metz et al., 2017), et des deux parties de la relation (Tekleab et Taylor, 2003). La nature subjective et perceptive du CP est une caractéristique importante du CP, qui a retenu l'attention des chercheurs (Rousseau, 1989 ; 2001). De même, l'analyse des termes spécifiques du CP (Kotter, 1973 ; Rousseau, 1990) a permis également de caractériser le CP des nouvelles recrues. Une fois le CP caractérisé, nous présentons l'évaluation du CP par les nouveaux employés, et les conséquences sur leur socialisation organisationnelle.

### **2.1.2.2 L'ÉVALUATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE PAR LES NOUVEAUX SALARIES**

Évaluer le CP par un nouvel employé c'est rendre compte du degré de réalisation, de satisfaction, de changement ou de violation constaté dans le cadre du contrat (Rousseau et Tijoriwala, 1998). L'évaluation du CP c'est aussi vérifier si les obligations sont équitables, et la façon par laquelle leur respect ou leur non-respect ont des conséquences sur la confiance (Guest et Conway, 2002).

De nombreuses études indiquent que le salarié en phase de socialisation organisationnelle perçoit très tôt, que l'organisation n'a pas respecté certaines obligations, qui avait fait l'objet d'une promesse préalable (Robinson et Rousseau, 1994 ; Dulac et al. 2008 ; Gardody, 2016). Par exemple, l'étude de Robinson et al. (1994) indique qu'au cours des deux premières années d'emploi, plus de la moitié des nouveaux salariés de leur échantillon avaient une perception que l'employeur n'avait pas respecté les promesses présentes dans leur contrat psychologique. Les concepts de brèche et de violation du CP permettent d'expliquer le non-respect des engagements présents dans le CP.

Cependant, plusieurs études montrent que durant la phase de rencontre, les nouveaux salariés perçoivent une relation d'emploi plus équilibrée que déséquilibrée, dans le sens du respect des obligations par chacune des parties (Payne et al., 2015 ; Dabos et Rousseau, 2001 ; De Cuyper et al, 2008). Dans ces études, la contingence est fonction des caractéristiques de l'échantillon : des agents du secteur public

(Payne et al., 2015), du type de contrat de travail (De Cuyper, et al. 2008), et de la similitude des exigences d'emploi du salarié et ceux du représentant de l'organisation (Dabos et Rousseau, 2004).

Les résultats de l'étude de Payne et al. (2015) basée sur la théorie de l'équité, montrent que les nouveaux salariés perçoivent leur relation d'emploi comme étant équilibrée un an après leur arrivée. Toutefois, lorsque la brèche se produit, les nouveaux salariés ne l'associent pas à une injustice perçue, mais plutôt comme un signal d'ajustement des obligations de l'employeur à la baisse. Dans une autre étude, les employeurs permanents comparés aux temporaires avaient un CP équilibré dans le sens du nombre d'obligations des employés et de l'employeur. Le CP des temporaires comportait relativement peu d'obligations de l'employeur, et ils s'investissaient malgré tout dans la relation, parce qu'ils espéraient augmenter leurs chances de trouver un emploi permanent (Cuyper, et al 2008). Quant à l'étude de Dabos et Rousseau (2004), leurs résultats soulignent le fait que les mêmes exigences/contenus de travail des chercheurs de l'université avec leur supérieur hiérarchique, ont influencé la mutualité, par le renforcement des pratiques de soutien et d'aide dans le cadre de la relation d'emploi.

Quel que soit le type de relation d'emploi (équilibré ou déséquilibré), le non-respect des obligations présentes dans le CP est susceptible de conduire à une perception de brèche, voire à la violation du CP (Robinson et Morrison, 2000 ; Payne et al., 2015).

Le modèle de Morrison et Robinson (1997) établit une distinction entre rupture et violation du CP. Ainsi, la rupture du CP représente une évaluation cognitive de l'exécution du contrat basée sur la perception d'un employé de ce que chaque partie de la relation a promis et fourni à l'autre. Il s'agit de la prise de conscience par le nouvel employé du fait que, son organisation n'a pas respecté une ou plusieurs obligations du CP, de manière proportionnée à ses contributions. Tandis que la violation du CP est l'expérience émotionnelle et affective négative, qui découle de la conviction que l'organisation n'a pas réussi à maintenir correctement une ou plusieurs promesses (Morrison et Robinson, 1997). Ainsi, la rupture du CP entraîne une violation selon la signification, que le nouveau salarié attache à la perception de non-respect des obligations (rupture du CP). En d'autres termes, une rupture ne conduit pas nécessairement à une violation du CP. Bien que corrélées, la rupture et la violation du CP sont conceptuellement distinctes (Robinson et Morrison, 2000 ; Zhao et al., 2007).

La rupture du CP, en tant qu'évènement négatif inattendu, a pour effet de stimuler chez le nouveau salarié un processus d'attribution de sens et de responsabilité (Louis, 1980), qui pourrait éventuellement générer, des réactions émotionnelles de violation (Rousseau, 1989). Les réactions émotionnelles de violation les plus citées sont la colère, la tristesse, la déception, l'amertume, le ressentiment, la frustration et

l'indignation (Morrison & Robinson 1997 ; Robinson et Morrison 2000 ; Gardody, 2016 ; Rousseau, 1989).

Morrison et Robinson (1997) identifient deux causes principales, sources de rupture et de violation du CP : la renonciation et l'incongruence, que nous traduisons par les expressions renoncement et mal entendu (Gardody, 2016 ; Mullenbach, 2009).

La renonciation se produit lorsque les agents de l'organisation reconnaissent qu'une obligation existe mais qu'ils omettent sciemment de s'acquitter de cette obligation, soit délibérément, soit en raison de circonstances imprévues (Morrison et Robinson, 1997 ; Tyagi et Agrawal, 2010). En d'autres termes, la renonciation se produit soit, parce que l'organisation est incapable de remplir une promesse, soit parce qu'elle ne veut pas le faire. Ainsi elle est consciente du non-respect des obligations à l'égard du salarié.

Les promesses faites à un moment donné (pendant la phase de recrutement par exemple) entre le nouvel employé et son employeur peuvent devenir difficiles à respecter par la suite. Cette incapacité de l'organisation à respecter ses engagements, malgré sa bonne foi, est très souvent due à une diminution inattendue des ressources disponibles (Robinson et Morrison, 2000). Dans ce contexte de rareté de ressources, il devient de plus en plus difficile pour les organisations de s'acquitter des obligations promises, ce qui contribue à la perception de rupture et de violation du CP par les salariés (Morrison et Robinson, 1997). Pour ces dernières, la probabilité de rétraction involontaire augmentera en fonction du nombre de promesses faites, et du contexte organisationnel (augmentation du taux de turbulence, diminution de la performance organisationnelle et individuelle).

D'après le modèle de Morrison et Robinson (1997), la renonciation peut également prendre la forme d'une volonté manifeste de l'organisation à ne pas respecter les engagements pris envers les salariés. Ainsi, les représentants de l'organisation peuvent faire des promesses qu'ils n'ont pas l'intention de respecter, ou encore changer d'avis à propos des promesses qu'ils avaient prévues de tenir. La renonciation volontaire se produit si ses avantages sont supérieurs aux coûts engendrés, par le non-respect des obligations présentes dans le CP (réputation de l'organisation, départs, etc.).

Trois facteurs sont susceptibles d'affecter les coûts et les bénéfices associés à la renonciation volontaire : le comportement de l'employé, l'asymétrie de pouvoir, et le type de relation d'échange (Morrison et Robinson, 1997).

La relation de travail repose sur des obligations réciproques. C'est la raison pour laquelle l'organisation offre des avantages à l'employé en contrepartie de ses performances. Par conséquent, si le salarié ne

satisfait pas les attentes de l'organisation à travers ses représentants, ces derniers peuvent considérer la renonciation comme étant justifiée et se comporter de manière opportuniste (Mac Lean Parks et Smith, 1997). Dès lors, les organisations renoncent à respecter les promesses faites au nouvel employé, lorsque ce dernier ne respecte pas les obligations attendues. Sur la base de cette logique, l'étude de Robinson et Morrison (2000) montre que lorsque la performance des nouveaux managers de leur échantillon diminue, le nombre de renonciations augmente, ainsi que la perception de brèche dans leur CP.

En cas de non-respect des obligations du CP par les nouveaux salariés, les agents en renonçant à leur tour au respect des promesses faites au préalable supposent, que le nouvel employé et les observateurs de la situation comprennent la renonciation. Toutefois, si le nouvel employé et les tiers perçoivent que les obligations ont été accomplies par l'employé, les actions de l'organisation peuvent nuire à sa réputation, et entraîner des représailles de la part de l'employé (Morrison et Robinson, 1997).

L'asymétrie de pouvoir dans la relation d'emploi est également une raison pour renoncer au respect des obligations du CP. Morrison et Robinson (1997) rappellent que dans une relation d'emploi, le pouvoir est généralement réparti de manière inégale. Un employé aura plus de pouvoir s'il possède des compétences critiques et rares, qui créent la dépendance de l'organisation. La plupart du temps, l'employé est la partie la plus dépendante et la moins puissante, dans la mesure où il ne peut sortir facilement de la relation, tandis que l'organisation peut facilement le remplacer sur le marché du travail (McLean Parks & Kidder, 1994). L'étude de Robinson et Morrison (2000) corrobore l'idée selon laquelle le pouvoir du nouvel employé, en termes d'alternatives d'emploi au moment du recrutement, prédit la probabilité de perception d'une rupture du CP par les nouveaux employés. Ainsi, les nouveaux salariés qui avaient au moment de leur recrutement plusieurs propositions d'emploi, étaient plus exigeants quant au respect des obligations comprises dans leur CP.

La renonciation volontaire est plus coûteuse lorsqu'on est en présence d'un CP de type relationnel (qui implique des composantes socio-émotionnelles) par rapport au contrat de nature transactionnelle, qui se limite à un échange purement économique (Dulac, 2005). Les personnes impliquées dans un CP de nature relationnelle valorisent non seulement ce qui est échangé, mais aussi la relation elle-même (Robinson et Rousseau, 1994). En d'autres termes, les coûts de la renonciation (les coûts liés à l'endommagement ou la destruction de la relation) sont plus importants lorsque le contrat est relationnel, et la renonciation dans cette situation est moins probable (Morrison et Robinson, 1997).

Renoncer volontairement ou non au respect des obligations, qui avaient fait l'objet de promesses préalables par les parties d'une relation, est la cause de nombreux cas de perception de brèche dans le

CP (Robinson et Morrison, 2000 ; Morrison et Robinson, 1997). Cependant, dans certains cas, les agents organisationnels chargés de s'acquitter des obligations envers le nouvel employé croient sincèrement qu'ils ont tenu leurs promesses, mais celui-ci croit le contraire. Dans de telles circonstances, la perception de rupture du CP est ancrée dans ce que Morrison et Robinson, (1997) nomment l'incongruence ou le mal entendu. « *L'incongruence se produit lorsqu'un employé a une perception d'une promesse donnée qui diffère de celle de l'agent organisationnel ou des agents responsables de la réalisation de cette promesse. Ces différentes perceptions résultent du fait que les termes d'un contrat psychologique sont intrinsèquement perceptuels* » (p 235).

En cas d'incongruence, l'employeur peut par exemple percevoir qu'une obligation n'existe pas, alors que le nouvel employé perçoit non seulement que l'obligation existe, mais que son employeur n'a pas réussi à la remplir (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000). En phase de socialisation organisationnelle, l'incongruence relève par exemple du fait que, pendant le recrutement, le représentant de l'organisation souligne le caractère généralement rapide des promotions. Ainsi, les perceptions divergent dans la mesure où la nouvelle recrue considère la promotion rapide comme une promesse, alors que le recruteur estime qu'il n'a fait qu'évoquer une caractéristique de l'organisation (Morrison et Robinson, 1997).

Trois facteurs principaux contribuent à l'incongruence : la divergence des schémas cognitifs entre l'employé et les représentants organisationnels, la complexité des obligations perçues, et le manque de communication sur les termes du CP (Morrison et Robinson, 1997).

Suivant la théorie des schémas, le schéma au sujet de la relation de travail aide les individus à définir ce qu'est une relation de travail, et guide leur interprétation et le souvenir des promesses qui existent au sein de toute relation de travail (Morrison et Robinson, 1997). « *Par exemple, la manière dont un employé interprétera les informations relatives à la sécurité de l'emploi au sein de sa propre organisation dépendra de la question de savoir si la sécurité fait partie de son schéma pour les relations employé-organisation en général* » (p235).

À leur arrivée, les nouveaux salariés disposent d'un schéma, qui se développe progressivement sur la base de leur expérience passée (par exemple en ce qui concerne les expériences de violation dans les emplois précédents), du processus de socialisation mise en place par l'organisation, et des échanges avec les collègues et le supérieur hiérarchique (Dulac et al., 2006 ; Rousseau, 2001). Dès lors, le schéma du salarié peut être différent de celui des agents de l'organisation chargés de remplir son contrat psychologique (Rousseau, 2001). Les résultats des études montrent que, lorsque les nouveaux salariés sont dans un contexte organisationnel où la socialisation organisationnelle est formelle et structurée, leur

schéma de la relation d'emploi est similaire à celui des agents organisationnels en charge d'accomplir leur CP. Dans ce contexte, le CP est sujet à moins d'incongruence et par conséquent, à moins de possibilités de percevoir une brèche voire une violation du CP (Robinson et Morrison 2000 ; Dulac et al., 2006). Suivant cette logique, Dulac et al (2006) trouvent que les nouveaux salariés font état d'une perception plus élevée du respect des obligations de l'employeur lorsqu'ils ont vécu la socialisation collective et formelle. En d'autres termes, les résultats de Dulac et ses collègues révèlent que le processus de socialisation institutionnalisé par l'organisation, débouche sur le fait que, les nouveaux arrivants interprètent l'échange de la même manière que les agents de l'organisation. Cela implique plus de congruence et donc une probabilité plus grande de percevoir que chaque partie a rempli ses engagements envers l'autre.

Par ailleurs, la nature ambiguë et complexe des obligations présentes dans le CP peut être la source d'incongruence. Selon Morrison et Robinson (1997), deux processus interdépendants expliquent le malentendu entre les parties du CP, du fait du manque de clarté des obligations perçues. D'une part, lorsque des individus doivent surveiller, mémoriser et stocker un grand nombre de stimuli, présentant un grand nombre de caractéristiques, ils risquent de négliger ou d'oublier certaines informations, ce qui conduit à une incongruence. D'autre part, lorsque les nouveaux employés doivent interpréter des stimuli ambigus, incomplets, ils s'engagent dans un processus de construction, qui leur permet de combler les lacunes, en s'appuyant sur des informations disponibles. Le processus de construction a un effet plus marqué si les promesses sous-jacentes au CP sont « incomplètes », ses termes non précisés, et si le temps s'est écoulé depuis que ces promesses ont été faites (Rousseau & McLean Parks, 1993). « *Ainsi, deux individus percevant le même ensemble de stimuli sont susceptibles de percevoir, de stocker et finalement de se rappeler des représentations quelque peu différentes, ce qui conduira à une incongruence* » (Morrison et Robinson, 1997p 236).

Contrairement aux prédictions de Morrison et Robinson (1997), l'étude de Robinson et Morrison (2000) révèle que la violation perçue du CP n'est pas reliée significativement à la transmission implicite des promesses par les agents organisationnels (au manque de clarté dans les obligations). En d'autres termes, leurs résultats indiquent qu'il n'y a pas de perception de brèche du CP des nouveaux salariés, lorsque les promesses leur sont transmises de façon implicite, ou peu claire. Ce résultat nécessite que d'autres études soient menées, pour vérifier l'importance de la clarté des obligations perçues, sur la réduction de l'incongruence entre les parties de la relation.

Le manque de communication entre le nouveau salarié et les représentants de l'organisation en charge de la communication et de la réalisation des promesses affecte également l'incongruence (Morrison et Robinson, 1997). Il s'agit en particulier du manque de communication entre le nouveau salarié et le recruteur et/ou le supérieur hiérarchique. L'étude de Guest (2002) indique que la communication liée au recrutement (la description d'emploi, la procédure d'intégration), et à l'emploi (les objectifs individuels et collectifs, la formation, l'évaluation de la performance) présente une association positive avec le caractère explicite des contrats. Par ailleurs, les représentants de l'organisation trouvent que la communication permet des échanges plus justes, une violation plus faible, et une meilleure évaluation de résultats des collaborateurs.

Les employés qui ont des aperçus réalistes de leur emploi avant l'embauche connaissent moins d'incongruence, et sont moins déçus de l'écart qui existe entre leurs attentes et la réalité organisationnelle une fois recrutés (Wanous, 1977 ; Feldman, 1981 ; Delobbe et al., 2016).

Très souvent, l'agent organisationnel qui a fait une promesse n'est pas souvent celui qui l'accomplit, ou qui facilite son accomplissement. Par exemple, durant le processus de recrutement et de sélection, un salarié peut avoir perçu une promesse d'un travail stimulant et varié, et une fois au poste de travail, est déçu du travail proposé par sa hiérarchie. De plus, il y a souvent un long délai entre le moment où une promesse est faite et le moment où elle sera réalisée, et ce décalage peut être caractérisé par un niveau élevé de changement. Ces facteurs augmentent tous les risques d'incongruence, car les promesses peuvent être négligées, oubliées ou déformées (Morrison et Robinson, 1997).

Les études sur le CP des nouvelles recrues soulignent soit le caractère équilibré de la relation d'emploi (Payne et al., 2015 ; Dabos et Rousseau, 2004), soit le caractère déséquilibré des obligations entre les nouveaux employés et leur employeur (Tekleab et al., 2013 ; Dulac et al., 2008). Sur la base de l'échange social (Blau, 1964) et la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), en cas de déséquilibre, les nouveaux salariés ajustent les attentes à la baisse ou à la hausse, en vue d'équilibrer les échanges (Payne et al., 2015 ; De Vos et al., 2003). Après une perception de brèche, les nouveaux salariés s'engagent dans un processus d'attribution de sens (Louis, 1980), à l'issue duquel ils ressentent ou non des émotions négatives qui auront une influence sur les comportements et les attitudes au travail (Morrison et Robinson, 1997 ; Lapointe et al., 2014 ; Zhao et al., 2007).

Les premiers travaux sur le CP l'ont défini en insistant sur la mutualité et le niveau de réciprocité dans le cadre de la relation entre le salarié et son organisation (Levinson et al., 1962, Schein, 1968 ; Kotter, 1973). Plus tard, Rousseau a impulsé une vague de recherche qui considère uniquement le point de vue

de l'employé, en ce qui concerne leurs obligations et celles de leurs employeurs (Gardody, 2016). Longuement critiquée, la perspective unilatérale est de plus en plus considérée comme une limite dans les recherches sur le CP, et considèrent le point de vue de l'organisation ou celui du supérieur hiérarchique, qui est supposé agir, en respectant uniquement des intérêts de l'organisation (Lee et Taylor, 2014 ; Coyle-Shapiro et Shore, 2007). Nous avons également souligné l'importance du CP durant la socialisation des nouveaux salariés. Durant cette période, le CP se forme sur la base de la communication des promesses avec les agents de recrutement, le supérieur hiérarchique, et les collègues. Il dépend également des attentes anticipées sur la base des valeurs personnelles, et de l'expérience passée du nouvel employé. Nous avons également présenté dans le cadre de cette section les caractéristiques du CP, principalement en ce qui concerne la typologie relationnelle versus transactionnelle. Ces caractéristiques ne sont pas exclusives, dans la mesure où par exemple, la rémunération est une dimension d'un CP de nature transactionnelle, et est présente dans la plupart des CP. Enfin, l'évaluation du CP par le nouveau salarié a été soulignée dans le sens de l'accomplissement/rupture du CP.

Dans la prochaine section, nous aborderons les conséquences de l'évaluation du CP en termes de pertes ou de gains de ressources par les nouveaux employés, dans le sens de Hobfoll (1989. 2001).

## **2.2 LA THEORIE DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES COMME SOCLE DE L'ADAPTATION DES NOUVEAUX SALARIES**

Les nouveaux salariés sont généralement anxieux lorsqu'ils arrivent dans une nouvelle organisation, du fait qu'ils ne sont pas certains d'assumer efficacement leurs nouvelles responsabilités (Van Maanen et Schein, 1979). Dans ces conditions stressantes, une incertitude élevée augmente le niveau d'investissement en ressources des nouvelles recrues (dans la recherche d'information par exemple) et une diminution du niveau d'incertitude réduit l'investissement des ressources (Berger et Calabrese, 1975). L'approche relationnelle de la socialisation soutient que les nouveaux salariés privilégient des échanges de qualité avec l'organisation, le supérieur hiérarchique et les collègues qui leur apporteront des ressources nécessaires pour leur adaptation au poste (Fabre et Roussel, 2013 ; Lapointe et al., 2013). Les issues positives ou négatives de la socialisation par les relations peuvent être analysées sous le prisme de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989). Ainsi, les situations d'accomplissement du contrat psychologique ou du respect des engagements dans le cadre de la relation facilitent la construction des ressources, comparé aux cas où les engagements des parties dans la relation ne sont pas respectés (Rossano et al, 2015). Dans le cadre de cette section, nous présenterons les principes de



base de la théorie de la conservation des ressources, et les autres approches du stress axées sur les ressources. Ensuite, nous justifierons le choix de la théorie de la conservation des ressources comme cadre d'analyse de la socialisation des nouveaux salariés par les relations. Enfin nous, présenterons dans le cadre de la socialisation organisationnelle, les gains et les pertes de ressources dans le sens d'Hobfoll (1989 ; 2001).

## **2.2.1 LES RESSOURCES AU COEUR DE L'ADAPTATION DES NOUVEAUX SALARIES**

Dans le cadre de cette sous-section, nous présentons les théories et modèles sur les ressources, et rappelons les limites de chacune d'entre elle. Enfin nous justifions le choix de la théorie de la conservation des ressources comme cadre d'analyse de la socialisation organisationnelle des nouveaux salariés.

### **2.2.1.1 LES THEORIES SUR LES RESSOURCES LIEES AU STRESS ET L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL**

Nous présenterons les principales théories de ressources, leurs limites et les solutions possibles qui sont apportées par la théorie de la conservation des ressources. Il s'agit de la théorie des ressources clés, les théories de ressources en composants multiples, les modèles de ressources au cours de la durée de vie et des modèles de ressources intégrées (Hobfoll, 2002)<sup>15</sup>.

#### **2.2.1.1.1 LA THEORIE DES RESSOURCES CLES ET LES THEORIES DES RESSOURCES EN COMPOSANTS MULTIPLES**

Les ressources clés sont des ressources de gestion efficace du stress (Thoits, 1994). Il s'agit principalement de l'auto-efficacité, du sentiment de contrôle, de l'optimisme, et de l'estime de soi

---

<sup>15</sup> Dans le cadre de ce travail, nous présenterons brièvement ces différentes théories liées aux ressources, en vue de justifier le choix de la théorie de la conservation des ressources comme cadre d'analyse de ce travail. Pour une revue détaillée, voir Hobfoll (2002).

(Thoits, 1994 ; Cozzarelli ; 1993 ; Bandura, 1982). Ainsi, « *Ceux qui possèdent, par exemple, des niveaux élevés d'efficacité personnelle pourraient être plus capables de sélectionner, modifier et mettre en œuvre leurs autres ressources pour faire face aux demandes stressantes* » (Hobfoll, 2002, p. 308). En d'autres termes, les ressources clés sont considérées comme importantes dans la mesure où elles permettent aux individus d'investir efficacement leurs ressources actuelles, et d'acquérir de nouvelles ressources. Les ressources clés sont renforcées à l'issue des résultats positifs de gestion efficace de ressources. Par exemple les défis relevés par les individus dans le cadre de leur travail seraient de nature à renforcer l'estime de soi et le sentiment de maîtrise (Thoits, 2003).

Les ressources clés sont principalement liées aux caractéristiques personnelles des individus (Thoits, 1994 ; Marchand et Vandenberghe, 2015), ce qui correspond à l'une des quatre catégories de ressources personnelles de la théorie de la conservation des ressources. Par ailleurs, en ce qui concerne les variables de personnalité, Hobfoll (2002) souligne qu'il manque de clarté quant à leur interdépendance. L'étude de Cozzarelli (1993) a souligné la similitude entre les ressources clés. Dans le cadre de son étude, cette auteure s'est intéressée au lien entre la dépression, l'optimisme, l'estime de soi, le sentiment de contrôle, et l'auto-efficacité, dans la prédiction de l'adaptation psychologique des femmes ayant subi un avortement. Les résultats indiquent que les scores relatifs à l'estime de soi, l'optimisme, le sentiment de contrôle étaient fortement inter-corrélés, et que ces trois traits de personnalité représentaient 20% de la variance de l'efficacité personnelle. Ainsi, l'estime de soi, l'optimisme, et le sentiment de contrôle « *reflètent en grande partie la même « ressource » personnelle et que posséder deux ou trois de ces caractéristiques de la personnalité, plutôt qu'une, ne contribue guère à approfondir l'hétérogénéité du pool de ressources d'un individu* »<sup>16</sup> (Corrazelli, 1993 : 1233).

Les théories des ressources à composants multiples représentent une autre catégorie de théories liées aux ressources, nécessaires pour résister au stress. Les théories en composants multiples comme le nom l'indique rend compte des ressources constituées de plusieurs dimensions ou composants. Ainsi, Deux principales théories rentrent dans cette catégorie : la théorie du sens de la cohérence (Antonovsky, 1979) et le modèle de la personnalité résistante (personality hardiness) de Kobasa (1979).

Antonovsky (1979) a introduit la théorie du sens de la cohérence, pour représenter une ressource dont les individus ont besoin pour réduire le stress, et ainsi améliorer leur état de santé (Antonovsky, 1993). Les

---

<sup>16</sup> Traduction personnelle

composantes du sens de la cohérence sont la compréhensibilité, la facilité de gestion et la signification (comprehensibility, manageability and meaningfulness) (Antonovsky, 1993 :725).

Selon Olsson et al. (2006), la compréhensibilité consiste à déterminer si les stimuli intérieurs et extérieurs, ont un sens pour les individus, en termes d'être cohérent, ordonné, structuré et clair. La facilité de gestion est la mesure dans laquelle les individus estiment que les ressources sont à leur disposition, pour les aider à répondre aux demandes posées par les stimuli auxquels ils sont exposés. La signification est la composante motivationnelle du sens de la cohérence, et désigne la mesure par laquelle les individus perçoivent les difficultés de la vie comme étant des défis « *bien accueillis* », qui nécessitent leur investissement en énergie, leur engagement et leur dévouement, plutôt que d'être perçu comme un fardeau à éviter. Ainsi, le sens de la cohérence est défini comme étant : « *une orientation globale qui exprime à quel point on a un sentiment de confiance omniprésent, durable et dynamique, que (1) les stimuli découlant des environnements interne et externe au cours de la vie sont structurés, prévisibles et explicables ; (2) les ressources sont disponibles pour répondre aux demandes posées par ces stimuli ; et (3) que ces demandes sont des défis, dignes d'investissements et d'engagement* » (Antonovsky, 1987 : 19, cité par Olsson et al., 2006). Pour Hobfoll (2002), la théorie du sens de la cohérence a une « saveur existentielle », dans la mesure où au – delà du contrôle qu'à l'individu sur son environnement, il peut exister un contrôle par des forces extérieures telles que Dieu, le destin, ou le gouvernement. Ainsi, lorsque les forces extérieures à l'individu sont perçues favorablement par ces derniers, elles sont considérées comme étant bienveillantes, et donc une ressource nécessaire pour la gestion efficace du stress.

La critique de la théorie de la cohérence interne concerne la validité empirique de ses trois dimensions : « Malheureusement, les tentatives d'étude de la théorie du sens de la cohérence reposent sur une échelle permettant d'obtenir un score unique, il n'y a donc que peu de preuves des fondements tripartites de la théorie » (Hobfoll, 2002 : 310)<sup>17</sup>.

Kobasa (1979) a développé le concept de la personnalité résistante (hardiness personality). Chan (2000) définit la personnalité résistante comme une orientation générale vers soi-même et le monde, exprimant l'engagement, le défi et le contrôle. Il s'agit d'un trait de personnalité qui comprend trois dimensions : l'engagement, le défi et le contrôle. Dès lors, les individus qui ont une personnalité résistante s'engagent dans ce qu'ils font dans divers domaines de leur vie, ils croient qu'ils ont le contrôle sur les causes et les solutions des problèmes, et considèrent les changements dans la vie et les demandes comme des défis et

---

<sup>17</sup> Traduction personnelle

des opportunités, plutôt que des menaces (Chan, 2000). Kobasa (1979) défend l'idée selon laquelle la résistance des individus entraîne une bonne adaptation en cas de stress, et des effets positifs sur la santé.

Cependant, la question de savoir si la personnalité résistante devrait être étudiée comme un construit à une seule dimension ou à trois composantes reste non résolue (Chan, 2000), du fait probablement de : « *la difficulté méthodologique d'extrapoler des trois composantes au concept central, comme l'a reconnu Kobasa elle-même* » (Hobfoll, 2002 : 310). Par exemple Chan (2000) trouve qu'il n'a pas été démontré dans les études de sa revue que les trois composantes (engagement, défis, et contrôle) émergent de façon cohérente dans différents échantillons.

#### **2.2.1.1.2 LES MODELES DE RESSOURCES AU COURS DE LA DUREE DE VIE ET LES MODELES DE RESSOURCES INTEGREES.**

La troisième catégorie de ressources est relative aux modèles sur la durée de vie. Le modèle le plus populaire est celui de Baltes et Baltes (1980). Ces derniers introduisent le modèle de sélection-optimisation-compensation (SOC), en se basant sur le principe selon lequel les individus au cours de leur vie ont des opportunités (éducation, promotion) et des demandes (maladie et détérioration physique) nécessitant des choix quant à l'affectation de leurs ressources limitées (Gorgievski et al., 2011). Ainsi, l'adaptation dans ce contexte de rareté de ressources du fait de l'âge permet de (1) sélectionner les objectifs à poursuivre, (2) optimiser et utiliser les moyens pertinents pour atteindre les objectifs et (3) utiliser des moyens compensatoires pour maintenir la réalisation des objectifs lorsque les ressources précédemment utilisées ne sont plus disponibles ou bloquées (Freund et Baltes, 2003). Le modèle SOC se limite principalement aux ressources cognitives (Marchand, 2015 ; Hobfoll, 2002), qui est également souligné dans la définition du modèle SOC par Le Deun et Gentric (2003) : « *ce modèle de développement réussi explique comment les individus s'adaptent quand ils sont confrontés à des changements du fait du processus de vieillissement, grâce à leur capacité de résilience dans la pensée, les sentiments et les comportements, qui leur permet d'atteindre les buts, malgré les difficultés liées au processus de vieillissement* » (p3).

La dernière catégorie de ressources rentre dans ce que Hobfoll (2002) nomme les modèles de ressources intégrées. Selon Hobfoll (2002), les théories de ressources intégrées ont trois caractéristiques principales : ces théories examinent les ressources de façon plus large, plutôt que de se concentrer sur un nombre limité de ressources. Ensuite, elles considèrent le changement de ressources dans un environnement stressant comme mécanisme d'adaptation par lequel le bien-être et la santé sont

influencés. Enfin, elles considèrent la possession de réservoirs de ressources comme nécessaire pour la promotion du bien-être et de la santé des individus. Il existe plusieurs modèles intégrés de ressources, notamment le modèle du stress transactionnel de Folkman et Lazarus (1984), le modèle de l'adéquation personne-environnement (French et al., 1982), le modèle de la demande et des ressources au travail (Demerouti et al. (2001), et les modèles qui s'inscrivent dans la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989 ; Holahan et al., 1999).

Le modèle transactionnel du stress soutient que le stress se produit lorsque les individus ne disposent pas de ressources suffisantes pour leur adaptation. Dès lors, Folkman et Lazarus (1984) définissent le stress comme étant « *une transaction particulière entre un individu et une situation que l'individu évalue comme difficile à surmonter ou excédant ses ressources au point de mettre son bien-être en péril* » (p19). La limite du modèle transactionnel de Folkman et Lazarus repose sur le fait que c'est l'évaluation subjective et non sur des faits objectifs que l'individu perçoit l'écart entre ses ressources et les exigences de son environnement. De même ce modèle ne tient pas en compte les spécificités du contexte, dans lequel les ressources sont valorisées (Hobfoll, 2001).

French et al. (1982) ont introduit la théorie de l'adéquation personne-environnement (P-E), afin de comprendre la manière selon laquelle l'individu et son environnement se combinent, afin d'influencer le stress et le bien-être. Plus précisément, ils défendent l'idée selon laquelle les ressources valorisées dans un contexte donné, peuvent ne pas être bénéfiques dans un autre ; et que c'est l'adéquation (*fit*) des ressources de l'individu aux exigences de l'environnement (*demands*), ou leur absence, qui entraînent respectivement le bien-être et le stress. Cependant, les chercheurs notent que les recherches sur l'adéquation P-E a presque toujours évalué de manière uniforme la perception de fit par les individus, plutôt que d'examiner ou de mettre l'accent sur l'ajustement réel des ressources (Hobfoll, 2001 ; Edwards et al., 1998).

Le modèle des demandes et des ressources au travail de Demerouti et al. (2001) repose sur l'hypothèse selon laquelle chaque profession a ses propres facteurs de risque liés à l'épuisement professionnel. Les auteurs classent ces facteurs en deux catégories : les demandes et les ressources d'emploi. Les demandes sont « *les aspects physiques, sociaux ou organisationnels du travail qui nécessitent un effort physique ou mental soutenu et sont donc associés à certains coûts physiologiques et psychologiques. Les ressources de travail se rapportent aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui peuvent avoir l'une des conséquences suivantes : a) être fonctionnels pour atteindre les objectifs du travail ; (b) réduire les exigences professionnelles et les coûts physiologiques et*

*psychologiques associés ; (c) stimuler la croissance et le développement personnels* » (Demerouti et al., 2001 : 501). Les demandes sont par exemple la charge physique de travail, la pression du temps et les ressources sont le feedback sur la performance, et les récompenses liées au travail. Ainsi, ces deux facteurs sont reliés aux dimensions de l'épuisement professionnel. Plus précisément, la demande de travail est principalement liée à l'épuisement tandis que le manque de ressources est relié au désengagement. Cependant, Demerouti et al (2001) ne tiennent pas compte des ressources cognitives de l'individu, et se focalisent uniquement sur les ressources sociales et organisationnelles (Marchand, 2015).

Holahan et al (1999) montrent dans leur étude que les ressources psychosociales (ex. le support émotionnel, l'assistance des membres de la famille et des amis) et les ressources personnelles (ex. l'optimisme, la confiance en soi) sont à la base de la résistance au stress. En se basant sur certaines propositions de la théorie de la conservation des ressources telles que la spirale de perte de ressources, et le changement de ressources (Hobfoll, 2001), leurs résultats indiquent que le manque de ressources à tendance à compromettre la santé et le bien être psychologique des individus.

La théorie de la conservation des ressources (TCR) de Hobfoll (1988 ; 1989) que nous présenterons en détail dans les prochains paragraphes, a comme principe de base le fait que les individus sont motivés à conserver, protéger et créer des ressources. Dès lors, le stress survient en cas de perte réelle ou potentielle des ressources (Hobfoll, 2001). À la différence des autres théories sur le stress, la TCR affirme que l'impact des ressources est déterminé objectivement et socialement, plutôt que de se baser sur des perceptions subjectives, et non contextuelles des ressources (Hobfoll, 2001). Hobfoll soutient dans le cadre de la TCR comme les autres théories que les individus sont motivés à protéger et conserver leurs ressources actuelles. Son innovation réside dans le fait que les individus n'attendent pas forcément d'être en difficulté pour réagir, mais qu'ils peuvent adopter une attitude proactive de gestion du stress, en créant de nouvelles ressources, par le processus d'investissement de leur ressources actuelles (Hobfoll, 1989 ; 2001). En d'autres termes, la TCR s'intéresse à l'adaptation des individus en cas de perte réelle ou potentielle de ressources (comme les autres théories de ressources liées au stress). En plus, elle s'intéresse au réapprovisionnement des individus en ressources en situation de stress ou non (Brown et Roloff, 2011). Dès lors, une adaptation et un réapprovisionnement inefficaces entraînent une diminution des ressources investies, le stress, pouvant conduire au burnout (Hobfoll, 2001).

Par ailleurs, La TCR propose que les ressources soient définies en termes de ce que l'individu valorise, dans un contexte spécifique. Cette théorie propose une large palette de ressources, nécessaires pour s'adapter dans une situation stressante et aussi pour prévenir le stress. Elle considère toutes les ressources

des théories précédemment présentées (les ressources cognitives, les objets, les conditions, les énergies, les relations sociales, etc.) à condition que les ressources soient valorisées socialement. Ainsi, une ressource précieuse dans un contexte donné, peut ne pas l'être dans un autre (Halbesleben et al., 2014).

Cependant, la vision des ressources selon la TCR est critiquée par certains chercheurs (Halbesleben et al., 2014 ; Gorgievski et al., 2011). Par exemple, Halbesleben et ses collègues trouvent que la définition des ressources par la TCR est trop vaste, et difficile à opérationnaliser, parce qu'elles dépendent d'un ensemble de facteurs personnels, et contextuels idiosyncratiques. De plus, l'utilisation du terme « valeur » suppose qu'une ressource doive forcément aboutir à un résultat positif pour être une ressource, d'où la confusion entre la ressource et son résultat. À la suite de ces critiques, Halbesleben et al. (2014) définissent les ressources comme étant « *tout ce qui est perçu par l'individu pour l'aider à atteindre ses objectifs* ». Toutefois, Halbesleben et al. (2014) trouvent quand même que cette définition est « large », et « vague ». En d'autres termes, la définition qu'ils proposent pour améliorer celle de la TCR comporte les mêmes limites, que celles qu'ils lui reprochent. De plus leur définition des ressources est fonction de la perception de leur utilité dans l'atteinte des objectifs des individus. À la suite de Marchand (2015), nous pensons que la définition des ressources de Hobfoll (1989)<sup>18</sup>, dans le cadre de la TCR est plus complète, et plus englobante que celles proposées par les autres modèles, théories sur les ressources liées au stress et l'épuisement professionnels.

La TCR a des points communs avec les modèles de ressources liées au stress. Par exemple, Hobfoll (2001) trouve que beaucoup d'idées de la TCR sont empruntées et cohérentes avec les théories de l'adéquation personne-environnement de French et al. (1982), du sens de la cohérence d'Antonovsky (1979), de la sélection-optimisation-compensation de Baltes et Baltes (1980), de la théorie de la transaction de Folkman et Lazarus (1984) pour ne citer que celles-là. En d'autres termes, ces théories et modèles sur les ressources sont complémentaires, et non concurrentes comme le souligne Hobfoll (2001).

Se servir de la théorie de la conservation des ressources nous permettra de comprendre comment les nouveaux salariés protègent, conservent leurs ressources actuelles, et créent de nouvelles ressources nécessaires pour leur adaptation au poste, dans leur nouvel environnement stressant. Dans la prochaine section, nous présenterons les principes et corollaires de la théorie de la conservation des ressources.

---

<sup>18</sup> Nous définirons les ressources selon la TCR dans la prochaine section.

## **2.2.1.2 LES DEFINITIONS ET PRINCIPES DE LA THEORIE DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES**

La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) trouve son origine dans la littérature sur le stress et l'épuisement professionnels. Hobfoll (1988 ; 1989) propose la théorie de la conservation des ressources (TCR) pour expliquer les causes du stress et les réponses auxquelles les individus ont recours, lorsqu'ils y sont confrontés. Ainsi, le stress survient en cas de perte potentielle ou réelle de ressources dont les individus ont besoin pour accomplir efficacement leur mission (Hobfoll, 1989). Avant de préciser les principes qui sous-tendent la théorie de la conservation des ressources, il nous incombe de définir la notion de ressource au centre de cette théorie.

### **2.2.1.2.1 LA DEFINITION DES RESSOURCES**

Les ressources sont définies comme : « les objets, les caractéristiques personnelles, les conditions ou les énergies qui sont valorisés par l'individu ou qui servent de moyen d'atteindre ces objets, ces caractéristiques personnelles, ces conditions ou ces énergies » (Hobfoll, 1989, p 516). Les ressources sont tout ce qui a de la valeur, et qui permet aux individus d'obtenir et de protéger ce qu'ils apprécient (Paillot, 2012 ; Hobfoll, 1998).

Hobfoll (1998) recense de façon non exhaustive soixante-quatorze ressources qu'il considère comme nécessaires dans la vie d'un individu appartenant à une société occidentale (Hobfoll, 1998). Ces ressources sont issues de tous les domaines de vie des individus, notamment de la sphère privée et professionnelle.

Dans la définition des ressources de Hobfoll (1989 ; 1998)<sup>19</sup>, il identifie uniquement les objets, les caractéristiques personnelles, les conditions et les énergies. Il s'agit des ressources personnelles tangibles ou non, qui appartiennent aux individus, et qui leur permettent de se protéger du stress, ou de s'en prémunir lorsqu'ils y sont confrontés (Hobfoll, 1998 ; Marchand et Vandenberghe, 2015). Cependant, Hobfoll (1989) parle de l'importance des ressources relationnelles qui permettent l'accès aux ressources

---

<sup>19</sup> Resources are defined as those objects, personal characteristics, conditions, or energies that are valued by the individual or that serve as a means for attainment of these objects, personal characteristics, conditions, or energies (Hobfoll, 1989, p 516)



valorisées d'une part, et qui peuvent également porter atteinte aux ressources disponibles des individus. Ainsi, en parlant des ressources relationnelles qui sont une autre catégorie de ressources de la TCR, Hobfoll (1989 : 517) précise que « *Les relations sociales sont perçues comme une ressource dans la mesure où elles fournissent ou facilitent la préservation de ressources valorisées, mais peuvent aussi nuire aux ressources des individus* ».

Les ressources dans la TCR sont constituées de quatre types de ressources personnelles (les objets, les conditions, les caractéristiques personnelles et les énergies), et de soutien social (ressource relationnelle) dont la perte ou le gain entraîne le stress, ou le bien-être des individus respectivement (Hobfoll, 1989 ; Hobfoll et al., 1990).

Les objets sont des ressources détenues par les individus, ils sont évalués en raison de leur nature physique, de leur rareté, de leur coût, et du statut conféré par leur acquisition. Par exemple, une maison a de la valeur parce qu'elle fournit un abri, alors qu'un château a une valeur accrue car elle indique en plus, le statut de la personne qui le possède (Hobfoll, 1989).

Les conditions sont des ressources dans la mesure où elles sont valorisées et recherchées (Hobfoll, 1989). Il s'agit de l'état d'un individu, qui a de la valeur, en raison de sa désirabilité (Morelli et Cunningham, 2012). C'est le cas de l'ancienneté des salariés dans l'organisation qui est positivement lié à la connaissance de leur travail, de l'organisation, et de leur groupe de travail (Perrot, 2008).

Les caractéristiques personnelles renvoient aux traits ou compétences détenus par les individus, et qui contribuent à la résistance au stress (Hobfoll, 1989). Certains travaux en socialisation organisationnelle soulignent l'importance des ressources intangibles ou des caractéristiques personnelles, dans la réduction du stress et l'incertitude des salariés : la personnalité proactive, l'initiative personnelle, le désir de contrôle, la curiosité, sont quelques traits de personnalité qui constituent des ressources nécessaires pour l'adaptation des nouveaux salariés (Perrot et Jaidi, 2014 ; Ashford et Black, 1996 ; Harrison et al., 2011).

Les énergies constituent la dernière catégorie de ressources personnelles, et incluent des ressources telles que le temps, l'argent et les connaissances détenues par les individus. Selon Hobfoll (2001), ces ressources ne se caractérisent pas tant par leur valeur intrinsèque, mais plus par leur utilité pour l'acquisition d'autres types de ressources valorisées (Morelli et Cunningham, 2012).

Les relations sociales sont la deuxième catégorie de ressources, identifiées dans la théorie de la conservation des ressources. Le soutien social est défini comme « *l'interaction ou les relations qui fournissent aux individus une assistance réelle, ou un sentiment d'attachement à une personne ou à un*

*groupe qui est perçu par les individus comme une source d'affection* »<sup>20</sup> (Hobfoll et Stokes, 1988 : 499). Le soutien de l'organisation, des collègues, de la famille, ou des amis rentre dans cette catégorie de ressources.

Hobfoll (1989 ; 1998) précise que c'est la société à laquelle appartient un individu, et la culture qui lui est associée, et non l'individu qui définissent l'importance des ressources : « *les ressources ne sont pas déterminées individuellement, mais sont à la fois transculturelles et le produit d'une culture donnée* » (Hobfoll, 2001 : 341). Cependant, certains chercheurs créent un flou autour de la distinction ressources personnelles versus relationnelles. Par exemple, Prapanjaroensin et al. (2017) affirment que le soutien social est une condition (ressource personnelle) qui permet aux salariés d'accumuler des ressources dans leur environnement professionnel. Suite à ces critiques, Hobfoll (1998) reconnaît que la classification des ressources précisément dans l'une ou l'autre des catégories n'est pas toujours aisée, et que ce qui est important c'est l'idée centrale de leur perte réelle ou potentielle pour expliquer les réactions de stress. Ainsi, l'objectif des individus est l'accumulation des ressources, afin de se constituer une réserve importante, nécessaire pour se prémunir des effets délétères du stress (Hobfoll et Lilly., 1993).

La notion de caravane de ressources (Resource caravans) souligne le lien qui existe entre différentes ressources détenues par les individus (Hobfoll, 2001). Elle représente un ensemble de ressources généralement associées (Halbesleben et al., 2014). Par exemple, les individus qui ont un sens de l'auto-efficacité élevé sont susceptibles d'être optimistes, et de bénéficier du support social, dans un contexte exigeant (Hobfoll, 2001). Ainsi, « le fait d'avoir une ressource principale est généralement lié au fait d'avoir une autre ressource, tout comme son absence » (Hobfoll, 2001 : 350).

Dans le contexte organisationnel, le processus de protection et de développement des ressources ne dépend pas uniquement des efforts des salariés, mais davantage de l'environnement au sein des organisations (Hobfoll, 2011). Dès lors, Hobfoll (2011) introduit la notion de « *caravan passageways* », qu'il définit comme étant des « *conditions environnementales qui soutiennent, favorisent, enrichissent et protègent les ressources d'individus, des groupes de travailleurs et des organisations, ou qui entravent, ou appauvrissent les réservoirs de ressources des personnes ou des groupes* » (p 119). Les conditions de travail, la culture organisationnelle et sociétale et les situations d'équilibre travail-famille sont des exemples de facteurs qui peuvent entraver ou faciliter le passage de caravane de ressources chez les individus (Hobfoll, 2011). Toutefois, la notion de « Caravan passageways » est une innovation dans la

---

<sup>20</sup> Traduction personnelle

TCR, et nécessite de ce fait des développements supplémentaires (Hobfoll, 2011 ; Halbesleben et al., 2014).

#### **2.2.1.2.2 LES PRINCIPES ET COROLLAIRES DE LA THEORIE DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES**

La TCR prend racine dans le champ de la psychologie sociale. Développée par Hobfoll (1988 ; 1989) pour comprendre et identifier les mécanismes de « coping » (d'adaptation), impliqués dans la gestion du stress. La TCR va au-delà des modèles précédents<sup>21</sup> sur le stress en précisant ce que font les individus lorsqu'ils sont confrontés au stress, et aussi lorsqu'ils ne le sont pas (Hobfoll, 1989).

La TCR repose sur la vision selon laquelle les individus recherchent activement des situations qui leur procurent des ressources supplémentaires. Cette vision de longue date en psychologie a été relativement ignorée dans la théorie du stress (Hobfoll, 1989). Pour rappel, Maslow (1968) avait proposé que les individus recherchent chronologiquement des ressources physiques, puis sociales, et ensuite psychologiques. Dans la même veine, la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977) suggère que les individus s'engagent dans leur environnement afin d'augmenter leur chance d'obtenir un renforcement positif. Cette motivation à acquérir et à conserver des ressources repose sur le fait que les individus sont essentiellement hédonistes, recherchent des situations qui leur procurent du plaisir ou du succès, et évitent des situations qui conduisent à une perte de ressources (Ng et Feldman, 2011 ; Demerouti et al., 2001).

Le principe de base de la TCR est que : « les personnes s'efforcent de conserver, de protéger et de créer des ressources et que ce qui les menace est la perte potentielle ou réelle de ces ressources valorisées » (Hobfoll, 1989 : 516). La définition du stress découle de ce principe de base : « Le stress psychologique est défini comme une réaction à l'environnement dans lequel il existe (a) la menace d'une perte nette de ressources, (b) la perte nette de ressources, ou (c) un manque de gain en ressources après l'investissement des ressources. Une perte ou un manque à gagner perçu et réel est considéré comme suffisant pour produire du stress » (Hobfoll, 1989 : 516). En d'autres termes, le stress est susceptible de se produire sous trois conditions : lorsque le individu perçoit une menace de perte de ressources (par exemple,

---

<sup>21</sup> Par exemple dans le modèle d'adaptation de Lazarus et Folkman (1984) a pour objectif de limiter le stress une fois installé, et n'offre pas de possibilité de limiter des situations de stress dans le futur. « D'autres théories du stress ne prédisent aucune action psychologique ou comportementale lorsque les personnes ne sont pas confrontées à des facteurs de stress » (Hobfoll, 1989 : 517).

la perception qu'on pourrait perdre son emploi), en cas de perte réelle d'une ressource (la perte de l'emploi) et lorsque à l'issue d'un investissement important en ressources, l'individu ne parvient pas à obtenir un gain de ressources supplémentaires (l'impossibilité d'obtenir un emploi suite aux ressources investies pour l'obtention d'un diplôme) (Hobfoll 2001). Dans le contexte organisationnel, le stress causé par une de ces conditions, qui met en mal les ressources, entraînera l'épuisement des individus au fil du temps, parce que les exigences en ressources des employés sont généralement supérieures au réapprovisionnement en ressources (Halbesleben, 2006 ; Freedy et Hobfoll, 1994).

Suivant la TCR, le changement, les défis, les transitions auxquels sont confrontés les nouveaux salariés ne sont pas stressant en soi, mais le deviennent lorsque les nouveaux employés risquent de perdre des ressources, ou en perdent effectivement (Lapointe et al., 2014). Ainsi, une perte potentielle ou réelle de ressources est à la base de la TCR, d'où le principe de la primauté des pertes des ressources.

PRINCIPE 1 : La primauté de la perte des ressources.

« *La perte de ressource est disproportionnellement plus saillante que le gain de ressources* » (Hobfoll, 2001 : 343). Ce principe part de l'idée selon laquelle les événements négatifs de la vie ont un impact asymétriquement fort par rapport aux événements positifs sur les réactions émotionnelles, physiologiques, cognitives, et sociales des individus (Taylor, 1991). Selon Gorgievski et Hobfoll (2008) les pertes ont plus d'importance que les gains aux yeux des individus, parce qu'ils ont plus tendance à se focaliser sur leurs pertes, et leurs faiblesses plutôt que sur leurs forces. Ainsi, « *la perte de ressources est typiquement accompagnée d'émotions négatives, d'une altération du bien-être psychologique et finalement d'une altération de la santé physique et mentale* » (p5). Le principe de la primauté des pertes de ressources par rapport aux gains suppose que les pertes des employés au travail auront plus d'impact que les gains évalués de façon équivalente. Par exemple, une perte de salaire sera plus dommageable que le même gain de salaire aurait été utile (Halbesleben et al., 2014).

La criticité des pertes des ressources pour les individus relève du fait que la perte est parfois imprévisible (cas des catastrophes naturelles), et ne dépend pas uniquement du fait de l'individu (Chen, Westman et Hobfoll, 2015). Dès lors, les individus accordent plus d'importance à la perte de ressources, et sont davantage motivés pour se protéger contre la perte que pour obtenir un gain de ressources (Hobfoll, 1998).

Pour tester la notion de la primauté de la perte des ressources par rapport au gain de ressources, Hobfoll et Lilly (1993) ont constaté en interrogeant les participants de deux échantillons différents, que les pertes étaient davantage liées à la détresse émotionnelle (l'humeur dépressive et l'anxiété) qu'aux gains de

ressources. La méta-analyse de Lee et Ashforth (1996) examine comment les indicateurs de la demande de travail (charge de travail, ambiguïté de rôle, la pression), ainsi que les ressources des employés (les ressources familiales, le support des collègues et du supérieur, l'utilisation des compétences, l'autonomie) sont liées à leurs comportements et attitudes, et aux dimensions du burnout. Conformément au principe de la primauté des pertes de ressources, leurs résultats indiquent que cinq des huit corrélations de pertes sont fortement liées au burnout, alors qu'un seul indicateur de gain de ressources est faiblement associé à l'épuisement professionnel.

Le principe de la primauté des pertes de la TCR, ne suppose pas que les gains sont inutiles. En contexte de perte de ressources, les gains deviennent importants en réponse à des circonstances défavorables (Hobfoll, 2001 ; Hobfoll et Lilly, 1993). En d'autres termes, lorsque les individus perdent des ressources, le gain de ressources compense en partie la perte de ressources ressentie par les individus, et permet d'atténuer l'effet du stress. Par exemple, l'étude de Marchand et Vandenberghe (2015) montre qu'en situation d'affectivité négative (perte de ressources), les salariés qui ont bénéficié du support organisationnel perçu (ressource sociale) sont moins sujets à la dépression, à l'anxiété et à la fatigue.

A la question de savoir ce que font les individus quand ils sont confrontés à la perte réelle de ressources, ou pour éviter des situations de perte potentielle de ressources, la réponse selon la TCR est l'utilisation d'autre ressources, ou l'investissement en ressource (Hobfoll, 1989 ; 2001).

#### PRINCIPE 2 : l'investissement des ressources

Le principe d'investissement des ressources suppose que « les individus doivent investir des ressources afin de se protéger contre la perte de ressources, se remettre des pertes et obtenir des ressources » (Chen, Westman et Hobfoll, 2015 : p 97). Ce principe numéro 2 est relié au corollaire numéro 1.

**Corollaire numéro 1 portant sur l'influence de la quantité initiale des ressources** stipule que « ceux qui ont des ressources plus importantes sont moins vulnérables à la perte de ressources et plus capables d'orchestrer des gains de ressources. À l'inverse, ceux qui disposent de moins de ressources sont plus vulnérables à la perte de ressources et moins aptes à gagner des ressources »<sup>22</sup> (Hobfoll, 2001 : 349).

Selon Hobfoll et al. (1990), la solution pour se remettre de la perte des ressources, et développer de nouvelles ressources, est essentiellement l'usage d'autres ressources : « *la seule chose dont les individus ont besoin pour préserver et protéger leurs ressources, ce sont les autres ressources* » (p 467). L'emploi

---

<sup>22</sup> Traduction personnelle

des autres ressources pour s'adapter est aussi stressant, dans la mesure où les individus ne sont pas certains du retour sur investissement : « *L'énergie est dépensée, les faveurs sont épuisées et l'estime de soi est mise en péril, le tout dans le but de compenser la perte d'autres pertes potentielles. Si les ressources consacrées à l'adaptation dépassent les avantages qui en résultent, le résultat sera probablement négatif* » (Hobfoll, 1989 : 518). Ainsi, lorsqu'un investissement ne procure pas un bon rendement, les individus le vivent comme une perte de ressource. Il s'agit de « *la perte du gain attendu* » (Hobfoll, 1989 ; 2001).

Hobfoll (1989 ; 2001) propose trois options pour investir des ressources afin de compenser l'effet du stress ou de prévenir le stress. Il s'agit de remplacer les ressources, procéder par substitution et l'adaptation proactive.

Remplacer les ressources perdues par de nouvelles ressources de même nature est le moyen le plus facile pour s'adapter en cas de perte de ressources (Hobfoll, 1989). Ce dernier soutient par exemple qu'en cas de perte de l'estime de soi, les individus tenteront dans un premier temps de modifier les conditions potentiellement néfastes dans leur environnement, afin de faciliter le processus de rétroaction positif, ou rechercher à compenser en retrouvant l'estime de soi dans des domaines connexes. Dès lors, « *Lorsque le remplacement direct n'est pas possible, un remplacement symbolique ou indirect peut être possible* » (Hobfoll, 1989, p : 518).

Le deuxième moyen de résister au stress est la substitution des ressources. Dans ce cas, une perte de ressource peut être substituée par une seconde ressource d'un autre type, mais de valeur équivalente. Toutefois le remplacement, et la substitution sont susceptibles d'être inadaptés pour réduire le stress, dans la mesure où les ressources de rechange sont moins valorisées, que celles qui sont perdues (Hobfoll, 2001).

Hobfoll (1989 ; 2001) propose une stratégie à long terme (l'adaptation proactive), en matière de protection et de développement de ressources, afin de réduire les effets du stress ou de les prévenir. Les individus utilisent des stratégies proactives, et non seulement réactives, pour réduire les effets du stress : « *Quand ils ne sont pas actuellement confrontés à des facteurs de stress, les individus s'efforcent de développer des ressources en surplus afin de compenser la possibilité de pertes futures* » (Hobfoll, 1989 : 517). Ainsi, pour prévenir le stress, les salariés tentent d'anticiper les solutions en utilisant d'autres ressources, afin de protéger celles qui leur restent (Halbesleben Harvey et Bolino, 2009). Ils n'attendent pas forcément d'être en difficulté afin de réagir, « *mais ils se positionnent activement avec leurs ressources de façon avantageuse* » (Hobfoll, 2001 : 352).

Le secteur des assurances repose sur le principe d'investissement en ressource, en vue d'une adaptation proactive. Les clients achètent une protection future à un coût élevé, dépensant ainsi une partie importante de leurs ressources actuelles (Hobfoll et Lilly, 1993). De même, Halbesleben et Bowler (2007) se sont servis de la TCR, et plus particulièrement du principe d'investissement en ressources, pour expliquer le lien entre l'épuisement professionnel et la performance des salariés. Les résultats révèlent que l'épuisement émotionnel entraîne une diminution de la performance dans le rôle. Cependant, les salariés investissent dans les ressources relationnelles, à travers des comportements de citoyenneté organisationnelle envers les supérieurs et les collègues. Grâce à la réciprocité, les salariés ont pu récupérer les ressources à court terme, et cette stratégie a permis de réduire les pertes de ressources supplémentaires.

Le corollaire relatif à l'influence de la quantité initiale des ressources suppose que les salariés en manque de ressources ressentiront de plus en plus le stress, jusqu'à ce qu'ils trouvent des moyens de reconstituer à nouveau un réservoir de ressources (Hobfoll, 2001). Dans cette veine, l'étude de Whitman et al. (2014) montre que les salariés abusés par leur supérieur hiérarchique évitent des situations d'interaction et de feedback sur leur performance, afin de s'adapter au stress. Il s'en suit que, les collaborateurs ressentent un épuisement émotionnel du fait qu'il leur manque des ressources (le soutien et la supervision du supérieur hiérarchique). Ainsi, ils ont recours à des stratégies d'évitement qui leur permettent de limiter les risques de maltraitance à court terme, parce qu'ils n'ont pas les retours qui leur permettent de s'ajuster dans le cadre de leur travail.

#### Corollaire numéro 2 : la spirale de perte des ressources

La spirale de perte des ressources signifie d'après la TCR que « ceux qui manquent de ressources sont non seulement plus vulnérables à la perte de ressources, mais cette perte initiale engendre des pertes futures » (Hobfoll, 2001 : 354).

Les ressources ne sont pas distribuées équitablement entre les individus, et les personnes qui manquent le plus de ressources sont les plus fragiles face au stress, ne disposant pas de ressources suffisantes pour se protéger des pertes futures, et améliorer leur statut (Hobfoll, 1989). Hobfoll (1998, 2001) suggère que les cycles de pertes se produisent parce que les individus perdent initialement les ressources. D'après le principe d'investissement, le seul moyen de récupérer les ressources est d'investir dans les ressources, ce qui est de nature à mettre les ressources limitées en péril (Halbesleben et Wheeler, 2015). Ainsi, l'individu qui ne dispose pas de ressources suffisantes, rentre dans un cercle vicieux où la perte des ressources l'affaiblit, et appauvrit davantage ses ressources (Hobfoll, 1989). Du fait du principe de la

primauté des pertes, les individus qui vivent des cycles d'échec éprouvent une dégradation de leur bien-être et des manifestations de stress pouvant aller jusqu'au burnout (Gorgievski et Hobfoll, 2008).

Comme exemple d'étude d'application de la spirale de perte de ressources, Moulette et Roque (2014) ont mené une étude pour comprendre les raisons pour lesquelles les salariés en situation d'illettrisme ont des difficultés à développer et mobiliser leurs connaissances au travail. Les résultats indiquent que ces salariés connaissent des spirales de perte de ressources dans le cadre de leur travail. Plus spécifiquement, certains salariés qui ont des difficultés à lire ou à écrire, évitent de participer aux formations, et d'autres qui y participent, se voient perdre des ressources malgré tout, en termes de considération et de valorisation de leur travail. L'étude de Demerouti et al. (2004) montre également, dans une approche longitudinale que les salariés en détresse (épuisement chronique), à un moment donné risquent de l'être encore plus ultérieurement. Ainsi, les employés qui ont un sentiment d'épuisement élevé au moment de la première mesure, éprouvent plus d'interférence du travail sur leur vie familiale, 6 semaines après, et ressentent davantage de pression au travail 3 mois plus tard.

Une justification de la spirale de perte des ressources est le fait que les ressources des individus sont liées les unes aux autres (Hobfoll, 2011). Dès lors, la perte et le gain de ressources se produiront en spirale. Les cycles de pertes suivent les pertes initiales, chaque perte entraînant un épuisement des ressources nécessaires pour faire face à la menace suivante (Hobfoll, 2001). En outre, face aux spirales de perte de ressources, il devient difficile pour les individus de basculer vers des spirales de gain de ressources (Hobfoll, 2001 ; Demerouti et al., 2004).

### Corollaire numéro 3 : la spirale de gain des ressources

La spirale de gain stipule que « ceux qui possèdent des ressources sont plus capables d'en gagner, et que le gain initial en ressources engendre un gain supplémentaire. Cependant, étant donné que la perte est plus puissante que le gain, le cycle de perte sera plus accéléré que le cycle de gain » (Hobfoll, 2001 : 345).

Contrairement à la spirale de perte, les individus qui disposent de ressources sont plus enclins à les investir, et se mettent plus facilement en situation d'obtenir des gains supplémentaires, et de prévenir les pertes de ressources potentielles, et donc le stress. Ainsi, le fait de posséder ou non des ressources est l'explication des spirales des pertes et de gain des ressources.

Plusieurs études ont souligné l'importance des spirales de gains sur le bien être des salariés, et les performances organisationnelles (Hakanen et al., 2011 ; Halbesleben et Wheeler, 2015 ; Ng et Feldman,



2011). Hakanen et al. (2011) ont mené une enquête sur un échantillon de dentistes finlandais en deux vagues sur une période de trois ans, au sujet de la relation entre les ressources des deux principaux domaines de vie (travail/famille), l'enrichissement du travail sur la famille (et vice versa), ainsi que le bien-être au travail et en famille. Les résultats révèlent que les ressources liées au travail (les résultats liés au travail, la variété des compétences, et la fierté à l'égard de la profession) améliorent l'enrichissement du travail / famille, et l'engagement au travail. Et d'autre part, l'engagement au travail améliore l'enrichissement travail/famille. Par ailleurs, les ressources familiales (soutien du conjoint, ou d'un ami) favorisent l'enrichissement famille/travail, et la satisfaction conjugale. En plus, l'enrichissement famille travail a un impact positif sur les ressources familiales et la satisfaction conjugale au fil du temps. Ces résultats vont dans le sens de ceux de Xanthopoulou et al. (2009), qui trouvent que les employés qui ont des niveaux élevés d'engagement sont les mieux placés pour mobiliser le soutien des collègues, recevoir des feedbacks utiles, et créer des opportunités de développement. Sur une période relativement courte, Halbesleben et Wheeler (2015) évaluent la dynamique interpersonnelle des collègues, qui conduit à des cycles de réciprocité de soutien et des comportements d'aide, des uns envers les autres, qui débouche sur la confiance entre les acteurs.

#### Corollaire numéro 4 : Stratégie défensive en cas de manque de ressources

La TCR suggère qu'il est difficile pour les individus en manque de ressources d'investir dans la gestion proactive du stress. Au contraire, « *ceux qui manquent des ressources sont susceptibles d'adopter une posture défensive pour conserver leurs ressources* » (Hobfoll, 2001 : 356). Selon Hobfoll (1998), cette stratégie défensive n'est pas forcément adaptée, dans la mesure où elle entraîne des résultats négatifs en termes de ressources supplémentaires, et donc d'adaptation en situation de stress. Selon le principe de la spirale de pertes, il est possible dans certains cas que les réserves de ressources soient trop épuisées pour agir autrement (Hobfoll, 2001). Ainsi, les salariés en cas de manque de ressources, ne peuvent investir des ressources qu'ils ne possèdent pas. Ainsi, pour limiter les dégâts, ils se contentent de conserver, ou d'utiliser « stratégiquement » les ressources qui leur restent (Halbesleben et al., 2014).

L'utilisation stratégique des ressources en situation de stress, ou sa non-utilisation a été corroborée par plusieurs études (Halbesleben et Wheeler, 2011 ; Ng et Feldman, 2011). Par exemple Halbesleben et Wheeler (2011) trouvent dans deux études que l'épuisement émotionnel des salariés mesuré quotidiennement pendant cinq jours ouvrables est associé à de faibles niveaux de performance dans le rôle, et de comportement de citoyenneté orienté vers l'organisation. Par ailleurs, l'épuisement est associé à des niveaux plus élevés de comportement de citoyenneté orienté vers un collègue, lorsque ce dernier

avait fourni un soutien antérieur, dans le cadre de la relation. Dès lors, le partage réciproque de ressources représente un investissement stratégique, en cas de rareté de ressources ou de stress, dans le but de créer un cycle de gain de ressources pouvant conduire au bien-être.

Dans le tableau N° 6, nous présentons une synthèse des principes et corollaires de la TCR, ainsi que certains travaux qui ont permis de les tester.

La TCR à travers ses principes et corollaires repose sur l’hypothèse centrale selon laquelle « les individus s’efforcent de conserver, de protéger et de créer des ressources et que ce qui les menace est la perte potentielle ou réelle de ces ressources » (Hobfoll, 1989 : 516). Dès lors, les ressources deviennent fondamentales dans la gestion du stress. Lorsqu’elles sont efficacement conservées, protégées et créées, elles améliorent le bien-être des salariés dans les organisations. Toutefois, beaucoup de choses sont ignorées quant au processus de protection/ conservation/création des ressources par les salariés en général, et particulièrement par les nouveaux employés dans l’organisation, ou à leur poste de travail (Halbesleben et al., 2014 ; Ellis et al., 2015). Dans la prochaine sous-section, nous présenterons les ressources qui sont recherchées par les nouveaux salariés, en vue de faire face à leur nouvel environnement dans le cadre de la socialisation organisationnelle.

**Tableau 6. Synthèse des principes de la théorie de la conservation des ressources**

Principes/corollaires	Description	Exemple d’études
Principe 1 : la primauté de la perte des ressources	La perte de ressource est disproportionnellement plus saillante que le gain de ressources. Cependant en contexte de perte, les gains deviennent importants.	Hobfoll et Lilly (1993) ; Lee et Ashforth (1996) ; Marchand et Vandenberghe (2015).
Principe 2 : l’investissement des ressources	Les individus doivent investir des ressources afin de se protéger contre la perte de ressources, se remettre des pertes et obtenir des ressources.	Halbesleben et Bowler (2007) ; Halbesleben, Harvey, et Bolino (2009)

Corollaire 1 : l'influence de la quantité initiale des ressources	Les individus qui ont des ressources plus importantes sont moins vulnérables à la perte de ressources et plus capables d'orchestrer des gains de ressources. À l'inverse, ceux qui disposent de moins de ressources sont plus vulnérables à la perte de ressources et moins aptes à gagner des ressources.	Demerouti, Bakker, et Bulters (2004)  Whitman, Halbesleben Et Holmes (2014)
Corollaire 2 : la spirale de perte des ressources	La perte initiale de ressources engendre des pertes futures.	Moulette et Roque (2014) ; Demerouti, Bakker, et Bulters (2004) ; Ng et Feldman (2011).
Corollaire 3 : la spirale de gain de ressource	Les individus qui possèdent des ressources sont plus capables d'en gagner, et le gain initial de ressources engendre un gain supplémentaire.	Hakanen, Peeters et Perhoniemi (2011)  Halbesleben et Wheeler, 2015
Corollaire 4 : la stratégie défensive en cas de manque de ressources	Le manque de ressources conduit les individus à adopter une posture défensive pour conserver les ressources restantes	Halbesleben et Wheeler (2011) ; Ng et Feldman, 2011

Source : Adaptée de Halbesleben et al. (2014)

## 2.2.2 LES RESSOURCES DES NOUVEAUX EMPLOYÉS DANS LE CADRE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

La théorie de la conservation des ressources permet d'expliquer les mécanismes de gestion du stress en se servant des ressources (Hobfoll, 1989). Le contexte de la socialisation est particulier, dans la mesure où l'incertitude et le stress sont courants. Il est nécessaire de s'intéresser aux différents types de ressources, qui permettent aux nouvelles recrues de s'adapter efficacement, ainsi qu'aux stratégies que

les nouveaux employés mettent en place pour accumuler les ressources. De plus, nous proposons une évaluation du contrat psychologique des nouveaux salariés selon la perception des gains ou des pertes de ressources.

### **2.2.2.1 LES TYPES DE RESSOURCES DES NOUVEAUX SALARIES**

Saks et Gruman (2011) ont développé la théorie des ressources de socialisation, comme moyen de résumer les actions que les organisations peuvent proposer aux nouveaux salariés en vue de développer des comportements positifs au travail. Ainsi, les nouveaux salariés doivent utiliser les ressources en vue de développer de nouvelles ressources pour faire face au stress (Demerouti et al ; 2001 ; Hobfoll, 2001). En situation de manque de ressources, les nouveaux salariés risquent d'être vulnérables dans un environnement exigeant comme c'est le cas du franchissement des frontières inclusives, hiérarchiques ou fonctionnelles (Schein, 1968). Dans les paragraphes ci-dessous, nous présenterons les différentes ressources qui permettent aux nouveaux salariés de faire face au stress. Il s'agit principalement des ressources personnelles, organisationnelles, relationnelles (Ellis et al., 2015) et spirituelles (Ashmos et Duchon, 2000 ; Voynnet Fourboul et Lefebvre, 2010 ; Antonovsky 1987).

#### **2.2.2.1.1 LES RESSOURCES PERSONNELLES**

Dans la plupart des études, les chercheurs privilégient l'étude des ressources personnelles liées aux aspects de soi, ou aux conditions des individus qui leur permettent de faire face aux circonstances difficiles de la vie. Ainsi, les ressources personnelles sont des aspects de soi qui sont généralement liés à la résilience, et qui affectent la capacité des individus à contrôler et à influencer avec succès leur environnement, particulièrement dans les circonstances difficiles (Hobfoll et al., 2003).

Les ressources personnelles des nouveaux salariés sont les caractéristiques, les objets, l'énergie, et les conditions qu'ils possèdent et qui favorisent l'adaptation dans leur nouveau rôle professionnel (Hobfoll, 1989 ; Ellis et al., 2015). Il s'agit de tout ce qui est valorisé dans leur contexte de travail, et qui permet de réagir efficacement face aux demandes du nouveau poste.

Certains travaux soulignent le maintien, l'accumulation ou la perte de ressources comme étant des résultats de l'ajustement des nouveaux salariés (Bauer et al., 2008), ou encore comme étant des antécédents des résultats de socialisation (Saks et Gruman, 2011). Il s'agit principalement des big five de la personnalité (l'extraversion, l'ouverture), de l'auto-efficacité, de la proactivité, de l'expérience professionnelle, de l'âge, des compétences etc.

Saks et Gruman (2011) proposent un modèle théorique qui met l'accent sur le fait que, les organisations doivent se focaliser sur les ressources accessibles aux nouveaux employés, en vue de développer leur capital psychologique (les ressources personnelles), nécessaire pour atteindre les résultats positifs de socialisation. Dans cette optique, les programmes de formation, les caractéristiques de la tâche (autonomie, variété, signification, feedback), le support social et le leadership sont les ressources dont les nouveaux salariés ont besoin pour développer l'auto-efficacité, l'espoir, l'optimisme et la résilience. Ces ressources personnelles conduiront à leur tour aux résultats de socialisation (la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, la performance et le turnover).

Les résultats des études empiriques qui soulignent l'impact des ressources personnelles sur l'adaptation des salariés sont nombreux. En ce qui concerne l'influence négative des ressources personnelles sur l'ajustement des nouveaux salariés, l'étude de Jones et al. (2005) rapporte que la prédisposition des infirmières nouvellement recrutées à ressentir les émotions négatives (névrosisme), est liée à des faibles niveaux de clarté de rôle. De plus, la détresse émotionnelle signalée par les infirmières six mois après leur entrée dans l'organisation, est largement influencée par le névrotisme (36 % de la variance de la détresse émotionnelle explique le névrotisme). Dès lors, les infirmières en manque de ressources personnelles (l'affect positif) ont enclenché la spirale de perte de ressources (Hobfoll, 2001), avec comme conséquence l'ambiguïté de rôle, et la dégradation de leur santé mentale.

En ce qui concerne l'influence positive des traits de personnalité sur les résultats de socialisation, Wanberg et Kammeyer- Mueller (2000) trouvent que parmi les 5 traits de personnalité étudiés, l'extraversion et l'ouverture sont associées à des comportements proactifs des nouveaux employés. Plus précisément, une extraversion plus élevée est associée à des niveaux plus élevés de recherche de feedback et d'établissement de relations par les nouvelles recrues. Aussi, une plus grande ouverture est liée à une plus grande recherche de feedback et un cadrage positif. Ces comportements proactifs sont à leur tour associés à des indicateurs de socialisation (satisfaction au travail, clarté de rôle et intégration social).

Les compétences, le niveau de familiarité avec l'organisation et le travail, l'expérience passée, la formation, les connaissances détenues, et l'âge des nouveaux salariés sont des ressources qui peuvent permettre aux nouvelles recrues de s'adapter efficacement à leur arrivée dans l'organisation ou au nouveau poste de travail. Hatmaker (2015) établit que les comportements des employés en matière de recherche d'information, d'établissement de relations sont façonnés par « *ce qu'ils savent et qui ils connaissent* » avant leur prise de poste. Dans cette perspective, les études ont trouvé que le nombre d'emploi occupé au cours des cinq dernières années, et les compétences des nouvelles recrues sont

associés positivement aux comportements proactifs de socialisation (le cadrage positif, l'établissement des relations, la recherche d'informations et de feedback, Wanberg et Kammeyer-Mueller 2000). En ce qui concerne le rôle de l'âge dans la socialisation organisationnelle, De Vos et Freese (2011) trouvent que les nouveaux salariés plus jeunes s'engagent plus fréquemment dans la recherche d'information auprès des collègues et autres nouvelles recrues, comparé aux nouveaux salariés plus âgés. Cependant, Finkelstein et al. (2003) ont justifié théoriquement que les nouveaux salariés plus âgés sont plus susceptibles d'utiliser des stratégies dissimulées de recherche d'information, afin de préserver leur image en tant que personnes sages et expérimentées, ce qui pourrait conduire à limiter la fiabilité de ces informations. Toutefois, contrairement à leur prédiction, les résultats dans leurs deux échantillons d'étude révèlent que l'utilisation des stratégies secrètes de recherche d'information augmente à mesure que l'âge des individus diminue. Ainsi, ces résultats soulignent le fait que l'âge apparaît dans un échantillon comme étant une ressource pour le jeune salarié (de vos et Freese, 2011), et dans l'autre échantillon comme une contrainte qui limite l'accès aux ressources (Finkelstein et al., 2003).

Dans l'ensemble, les caractéristiques personnelles constituent des ressources, ou un manque de ressources nécessaires pour faire face aux exigences du nouvel environnement (Ellis et al., 2015). Hobfoll (2002) souligne que les individus qui possèdent certaines ressources clés sont capables de « *choisir, modifier et de développer leurs autres ressources afin de répondre aux demandes stressantes* » (p. 308).

Après avoir présenté l'importance des ressources personnelles dans l'adaptation du nouveau salarié à l'arrivée dans une nouvelle organisation ou au poste, nous présentons ci-dessous les ressources organisationnelles dont ils ont besoin pour faire face au stress et à l'incertitude.

#### **2.2.2.1.2 LES RESSOURCES ORGANISATIONNELLES**

Demerouti et al., (2001) définissent les ressources organisationnelles comme étant des aspects de travail externes à l'individu, qui lui permettent d'atteindre ses objectifs de travail, de réduire les exigences d'emploi et les coûts associés, et de stimuler leur développement. Dans le cadre de la socialisation organisationnelle, Ellis et al. (2015) s'appuyant sur le modèle Job demand Resource de Demerouti et al., (2001), construisent un modèle basé sur les ressources dont les nouveaux employés ont besoin pour faire face au stress. Ils soutiennent qu'en plus des ressources personnelles et relationnelles, les nouveaux employés ont besoin des ressources structurelles qu'ils définissent comme étant « *les aspects de l'emploi ou de l'organisation qui facilitent la compréhension du rôle et la performance de l'employé dans le cadre*

*de ses nouvelles fonctions* » (p. 222). Ainsi, l'adéquation personne-organisation, et la clarté de rôle font partie de cette catégorie. Demerouti et al. (2001) considèrent le feedback sur la performance, les récompenses, le contrôle du travail, la participation aux prises de décision, la sécurité d'emploi comme des ressources que l'organisation met à la disposition des salariés pour les aider à faire face aux nombreuses demandes de leur environnement de travail. Il s'agit de certaines attentes présentes dans le contrat psychologique entre le nouvel employé et son employeur (Rousseau, 2001). Nous constatons que les ressources structurelles telles que définies par Ellis et al (2015) sont un type de ressource organisationnelle, ou du moins des obligations de l'organisation dans le cadre du CP.

Certaines études sur le CP en lien avec le stress font valoir que l'accomplissement du contrat psychologique par l'employeur, constitue une ressource organisationnelle, qui agit comme un processus de motivation, qui donne de l'énergie aux salariés, les encourage à accomplir efficacement leurs missions, et à se sentir mieux au travail (Parzefall et Hakanen 2010, Brown et Roloff, 2011). Brown et Roloff (2011) ont mené une étude sur les relations entre le comportement en termes de temps extra rôle, l'épuisement et l'engagement professionnel des enseignants. Les résultats révèlent que les enseignants qui investissent plus de temps dans les activités extra rôle avec leurs élèves sont les plus épuisés que ceux qui ne le font pas. En outre, le respect du CP par l'employeur, agit comme des ressources de substitution des ressources perdues (Hobfoll, 2001), et est positivement associé au bien-être et à l'engagement professionnel des enseignants. De même Parzefall et Hakanen (2010) montrent dans le cadre de leur étude de cas en Finlande sur les salariés ayant une ancienneté moyenne de 8 ans que l'accomplissement du contrat psychologique agit comme des ressources fournies par l'employeur, et influence positivement la santé par le biais de l'engagement au travail.

En plus des attentes<sup>23</sup> du nouvel employé envers l'organisation dans le cadre du contrat psychologique, les tactiques et les pratiques de socialisation peuvent être considérées comme des ressources, dans la mesure où elles facilitent l'ajustement des nouveaux salariés. Il s'agit des méthodes utilisées par l'organisation pour faciliter le processus de socialisation (Van Maanen et Schein, 1979 ; Louis et al., 1983). Un grand nombre d'études ont trouvé des effets médiateurs entre les tactiques de socialisation et

---

<sup>23</sup> Comme nous l'avons vu dans la section précédente, les attentes du nouvel employé s'articulent autour de la sécurité d'emploi, les récompenses, l'atmosphère social, le traitement équitable, le contenu du travail, et le respect de la vie privée.

des résultats de socialisation proximaux tels que la clarté de rôle, l'intégration sociale, l'auto-efficacité, les perceptions de fit, la réduction du stress, les comportements proactifs, l'apprentissage du travail, l'intériorisation des valeurs. Dans ces études, les tactiques de socialisation sont directement ou indirectement liées aux résultats de socialisation tels que l'implication organisationnelle, la satisfaction, la performance, l'intention de rester, et le turn over (Lapointe et al., 2014, Perrot et al., 2012 ; Bauer et al., 2007, Gruman et al., 2006 ; Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003 ; Saks et al., 2007 ; Chao, 2012 ; Ashforth al., 2007).

Les pratiques de socialisation (formation, parrainage, mentorat, stage, information, guide, les présentations, etc.) de l'organisation ont également été examinées dans la littérature comme étant positivement liées aux résultats de socialisation. Par exemple les perceptions de l'utilité des pratiques ainsi que le nombre de pratiques sont positivement associées à la satisfaction au travail, à l'implication, à la perception de fit, à la clarté drôle, à la compréhension des valeurs organisationnelles, à l'apprentissage du travail, et à l'intégration dans le groupe (Klein et al., 2015 ; Delobbe et al., 2016 ; Delobbe et Vandenberghe, 2001 ; Louis et al., 1983 ; Perrot et Roussel, 2009).

L'organisation dispose de nombreuses ressources (les pratiques et tactiques de socialisation, le respect des engagements présents dans le CP) qu'elle peut mettre à la disposition des nouveaux employés en vue de réduire le stress qu'ils vivent dans le cadre de leur socialisation organisationnelle (Saks et Gruman, 2011). Cependant, les salariés ont également besoin des relations de travail pour les accompagner, et leur apporter de l'aide nécessaire pour faire face aux difficultés qu'ils rencontrent.

#### **2.2.2.1.3 LES RESSOURCES RELATIONNELLES**

Les nouveaux salariés développent des relations de travail avec des collègues, le supérieur hiérarchique, le mentor, et les autres nouvelles recrues qui constituent des ressources, dans la mesure où elles leur permettent d'acquérir des ressources supplémentaires, et de s'adapter efficacement dans leur environnement (Hobfoll, 1989 ; 1990). Les ressources relationnelles du nouveau salarié sont « *des aspects de l'environnement social qui favorisent une intégration positive et une acceptation sociale* »<sup>24</sup> (Ellis et al., 2015, p 220). La particularité des ressources sociales comparément aux ressources personnelles est qu'elles permettent à la fois aux individus d'élargir leur réservoir de ressources disponibles, et de remplacer ou renforcer d'autres ressources qui leur font défaut (Hobfoll et al., 1990 ;

---

<sup>24</sup> Traduction personnelle



Marchand et Vandenberghe, 2015). Dès lors, pour obtenir les ressources relationnelles, les nouveaux employés doivent investir leurs ressources personnelles, au risque de les perdre (Hobfoll, 1989). Par exemple, le temps et l'énergie sont des ressources personnelles, nécessaires pour construire une relation durable entre individus (Marchand, 2015).

La littérature sur la socialisation organisationnelle reconnaît le rôle des ressources relationnelles dans le processus de socialisation et leur influence sur les résultats de socialisation, et la réduction du stress. Pour montrer l'importance des relations dans la réduction de l'épuisement professionnel des salariés, la méta-analyse de Halbesleben (2006) révèle que le soutien social dans le cadre du travail est un facteur de prédiction plus pertinent de l'épuisement professionnel par rapport au soutien social non lié au travail.

Les recherches indiquent que les relations des nouveaux employés (avec les supérieurs hiérarchiques, les collègues, les mentors, les autres nouvelles recrues et l'organisation) sont des ressources dans la mesure où elles réduisent le stress, améliorent la clarté de rôle, réduisent l'ambiguïté et les conflits de rôle, favorisent les comportements proactifs de socialisation, l'apprentissage du travail, l'intégration dans le groupe, l'adhésion aux valeurs organisationnelles, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail (Fabre et Roussel, 2013 ; Bravo et al., 2003 ; Akremi et al., 2014 ; Nelson et Quick, 1991 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013 ; Morrison, 2002).

Les relations des nouvelles recrues ne sont pas toujours bienveillantes, et utiles pour leur permettre de s'adapter efficacement dans le cadre de leurs nouvelles fonctions. Certains chercheurs ont souligné le côté « obscur » de la socialisation, où règne l'incivilité, les comportements irrespectueux, l'agression verbale, et les comportements de nature à saper le moral des nouveaux salariés (Ghosh et al., 2013 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013 ; Nifadkar et al., 2012). Par exemple, Nifadkar et al., (2012) trouvent que l'agression verbale des nouveaux salariés par leur supérieur hiérarchique à l'arrivée dans l'organisation, est associée à l'affect négatif des nouveaux, qui entraîne un comportement d'évitement de l'interaction avec son supérieur. Ce comportement d'évitement influence à son tour négativement la performance dans le rôle et le comportement d'aide du nouveau salarié envers les autres. Dans ce cas, comme le souligne Hobfoll (1989), la relation du nouvel employé avec son supérieur hiérarchique est « néfaste » pour ses ressources, dans la mesure où elle réduit certaines ressources personnelles (confiance en soi), ainsi que les résultats d'ajustement (la performance dans le rôle) et augmente le niveau de stress.

La dernière catégorie n'a pas suffisamment été explorée comme étant nécessaire pour l'adaptation dans un environnement de travail stressant (Bickerton et al., 2014) : Il s'agit des ressources spirituelles. Dans

les paragraphes ci-dessous, nous soulignons l'importance de la spiritualité dans l'adaptation des salariés en générale, et plus particulièrement des nouvelles recrues.

#### 2.2.2.1.4 LES RESSOURCES SPIRITUELLES

La spiritualité a une variété de sens. Selon Cavannaugh, (1999)<sup>25</sup>, il s'agit par exemple d'une croyance en Dieu, elle peut également renvoyer à la prière, la contemplation, la capacité d'écouter des autres qui améliorent les relations aux autres ; une tendance à être sensible au développement durable ; un engagement à entretenir des relations de qualité avec les autres contribuant à plus de paix et d'harmonie dans le monde. Très souvent connotée à la religion, la spiritualité va au-delà la religion (Voynet Fourboul et Lefebvre, 2010). Selon ces derniers, « *C'est un ensemble de valeurs, de repères immuables guidant les comportements. C'est un lien entre soi et tout ce qui est plus grand que soi, le sentiment de faire partie d'un tout qui nous dépasse. C'est enfin une capacité à s'affranchir des modèles communs d'ambition et de réussite pour mieux s'ouvrir aux autres, faire des choix libres et éclairés et finalement s'en remettre à un autre modèle non rationnel* » (p 107).

Les ressources découlant de la spiritualité ou ressources spirituelles sont « une catégorie de ressources personnelles dérivant d'une interaction avec le sacré. Elles comprennent des croyances, des pratiques et des expériences personnelles liées au sacré et améliorent la résilience et la capacité perçue d'une personne à contrôler et à influencer son environnement avec succès »<sup>26</sup> (Bickerton et al. 2014, p 371-372).

Les ressources spirituelles sont une catégorie de ressources personnelles. Toutefois, certains auteurs l'opérationnalisent en tant que catégorie distincte (Bickerton et al., 2014 ; Voynet Fourboul et Lefebvre, 2010). La différence entre ressources personnelles et ressources spirituelles découle des sources perçues de contrôle et de résistance au stress (Bickerton et al., 2014). Selon ces auteurs, l'individu contrôle le stress avec les ressources personnelles qu'il possède (par exemple la confiance en soi, l'auto-efficacité), tandis que « le sacré » est le pourvoyeur des ressources spirituelles, et permet ainsi à l'individu qui les possède de faire face aux situations stressantes.

Les ressources dérivées de la spiritualité suivent la logique de la théorie de la conservation des ressources (Bickerton et al. 2014 ; Quick et Gavin, 2001 ; Cunningham, 2012), dans la mesure où elles permettent aux individus de faire face aux situations de stress, et de s'en prémunir (Hobfoll et al., 2003 ; Voynet

---

<sup>25</sup> Cités par Voynet Fourboul et Lefebvre, 2010

<sup>26</sup> Traduction personnelle

Fourboul et Lefebvre, 2010 ; Bikerton et al., 2014 ; Chandler, 2009). Sous étudiées en sciences de gestion, les ressources spirituelles prédisent des comportements et attitudes souhaités sur le lieu de travail, et contribuent à l'amélioration de la santé et la réduction du stress des salariés (Singh, 2019 ; José Luis, 2015 ; Bikerton et al., 2014 b ; Voynnet Fourboul et Lefebvre, 2010).

Les employés dans le cadre de leur travail peuvent mobiliser différentes ressources spirituelles. Voynnet Fourboul et Lefebvre (2010) trouvent dans le cadre de leur étude sur la spiritualité des dirigeants, que le discours de ces derniers relève les réactions, les valeurs et les vertus clés, qui leur permettraient de tirer des forces en situation de passage de leadership. Il s'agit du pardon, de la charité, du dévouement créatif, de la bienveillance, de l'honnêteté, de l'acceptation de la différence, etc. Ces valeurs sont issues de l'éducation et de l'expérience des dirigeants.

L'étude de Bikerton et al. (2014) auprès des travailleurs religieux australiens appuie l'hypothèse selon laquelle les ressources spirituelles (l'expérience d'un attachement sûr à Dieu, les pratiques de collaboration avec Dieu et l'expérience d'un appel divin) réduisent l'épuisement, favorisent l'engagement au travail, et augmentent le sens des tâches du travailleur religieux, ainsi que leur capacité à les accomplir avec succès. Grâce à la spiritualité, les salariés produisent des idées innovantes, ainsi qu'un désir naturel d'apprendre, d'aider les collègues et de réussir (Singh, 2019).

Les ressources spirituelles sont renforcées par des pratiques spirituelles telles que la retraite réflexive, la lecture des écritures sacrées, la méditation, le jeûne, la prière (Chandler, 2009). Voynnet Fourboul et Lefebvre citent les médecines alternatives, les pratiques exotériques, le travail sur le corps, la nutrition, le développement personnel...

En accord avec la théorie de la conservation des ressources, les salariés possédant des ressources spirituelles pourraient faire face à l'incertitude et au stress qui caractérisent la période de socialisation organisationnelle (Hobfoll, 2001). Les salariés qui possèdent des ressources spirituelles élevées peuvent croire plus fermement en leur capacité à atteindre leurs objectifs, sous le contrôle d'un Dieu tout puissant, avec lequel ils sont affiliés (Bickerton et al. 2014).

Finalement, il ressort qu'à leur arrivée dans l'organisation ou au nouveau poste de travail, les nouveaux employés ont besoin des ressources personnelles, organisationnelles, relationnelles et spirituelles pour s'adapter efficacement dans le nouvel environnement (Ellis et al., 2015 ; Bauer et al., 2007 ; Bickerton et al., 2014). Ils peuvent en fonction de l'évaluation de leur contrat psychologique, percevoir des pertes ou des gains de ressources qui influenceront différemment leurs comportements et attitudes (Rousseau,

1995). Dans les paragraphes suivants, nous présentons les gains et les pertes de ressources en cas d'accomplissement et de rupture/violation du contrat psychologique.

### **2.2.2.2 L'EVALUATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE A LA BASE D'UNE PERCEPTION DE GAIN OU DE PERTE DES RESSOURCES**

Les recherches sur le contrat psychologique (CP) sont unanimes quant au fait qu'il se forme principalement pendant la période de socialisation, et évolue au fur et mesure que les salariés attribuent du sens aux situations rencontrées dans leur nouvel environnement de travail (Louis 1980 ; Delobbe et al., 2016). Cependant, certaines études considèrent le CP comme étant un résultat de socialisation (De Vos et Freese, 2011 ; Thomas et Anderson, 1998), alors que d'autres trouvent que le CP est une variable d'intervention cruciale pendant le processus de socialisation, influençant ainsi le stress au travail (Woodrow et Guest, 2017). Dans le cadre de cette sous-section, il est question de montrer comment la perception du CP par le nouveau salarié dans le cadre de ses relations de travail peut constituer des gains ou des pertes de ressources (Parzefall et Hakanen, 2010 ; Brown et Roloff, 2011 ; Woodrow et Guest, 2017).

#### **2.2.2.2.1 LES GAINS DE RESSOURCES EN CAS D'ACCOMPLISSEMENT DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE**

Ashford et Black (1996) décrivent l'expérience des nouveaux salariés à leur arrivée comme étant pleine de frustration, d'anxiété et de stress. En effet, les nouveaux salariés manquent d'assurance quant à ce qui est approprié de faire, et la meilleure manière de le faire. Ainsi, l'organisation à travers ses différentes tactiques et pratiques de socialisation, tente de fournir aux nouveaux salariés des informations sur les différents domaines de socialisation que ces derniers jugent très souvent insuffisantes malgré les efforts (Miller et Jablin, 1991 ; Reichers, 1987).

Dès lors, pour apprendre les ficelles du métier, s'intégrer dans le groupe, et accepter les valeurs organisationnelles, les nouveaux salariés doivent investir des ressources telles que la recherche active d'information et de feedback, l'établissement des relations avec les collègues, le cadrage positif, l'apprentissage du travail, le surtemps etc. (Ashford et Black, 1996. Yifang et al., 2017). Selon la théorie de la conservation des ressources, ces investissements en ressources peuvent leur être utiles dans la

mesure où elles leur permettent de gagner des ressources supplémentaires (la clarté de rôle, le soutien social). À l'inverse en cas d'absence de retour sur investissement, la réserve de ressources des salariés sera réduite, et ils risquent de subir une spirale de perte de ressources, qui peut entraîner un épuisement émotionnel (Hobfoll, 2001).

À la suite de Woodrow et Guest (2017), nous pensons que la socialisation organisationnelle des nouveaux salariés est liée au contrat psychologique. En d'autres termes, la socialisation organisationnelle permet aux nouveaux salariés de construire le CP, de connaître les différentes attentes /obligations relatives au travail, au groupe de travail et à l'organisation. Ce faisant, il existe peu de recherches sur les relations entre l'exécution des contrats psychologiques et la santé ou le bien-être des salariés en général, et particulièrement des nouveaux salariés (Parzefall & Hakanen, 2010 ; Brown et Roloff, 2011 ; Woodrow et Guest, 2017).

Coyle-Shapiro et Shore (2007) trouvent que c'est dommage que les recherches sur le contrat psychologique se soient principalement consacrées sur les attitudes et comportements des salariés en réponse aux incitations de l'employeur. Ils recommandent par exemple d'examiner comment le CP impacte en plus des résultats organisationnels, la santé et le bien-être des salariés.

Le cadre de l'analyse de la TCR permet de comprendre l'impact de l'accomplissement du CP sur la santé et le bien-être des employés. L'idée de la substitution des ressources de la TCR suppose que les ressources perdues par les salariés, peuvent être remplacées par une autre ressource de valeur équivalente, provenant d'un autre domaine de ressources pour combler le déficit (Hobfoll, 1989). Par exemple, le soutien social diminue l'ampleur de l'épuisement professionnel ressenti dans différents domaines d'emploi (Halbesleben, 2006).

Brown et Roloff (2011) ont fait valoir dans leur étude que les enseignants américains qui investissent beaucoup de temps dans les activités extra rôle épuisent leurs ressources, ce qui entraîne des effets délétères sur la santé. Pour compenser la perte de ressources, ils ont eu besoin de ressources importantes qu'ils ont trouvées dans l'accomplissement de leur contrat psychologique. De la même manière, Guerrero et Herrbach (2007) ont montré que l'accomplissement du CP des managers influence positivement leur affect, par le biais du soutien organisationnel perçu. L'étude de Parzefall et Hakanen (2010) menée dans une organisation finlandaise du secteur public, montrent que le respect du CP par l'organisation constitue une ressource. De plus, cette ressource engendre un meilleur engagement envers l'organisation, mais également a des effets positifs sur le bien-être et la santé des employés. Ainsi, l'exécution du CP

représente une forme de ressources économique et socio-affective que les salariés attendent de l'organisation et de ses différents agents socialisateurs (Rousseau et Tijoriwala, 1998).

Selon la TCR, dans le contexte de la socialisation organisationnelle du nouveau salarié, les ressources issues du respect des engagements par les relations, lui permettra de gagner des ressources supplémentaires (Livi, et al., 2018). Dès lors, le nouveau salarié doit investir de nouvelles ressources, parce qu'il a besoin de prouver qu'il est meilleur candidat au poste, et que l'organisation ne s'est pas trompée en le recrutant (Gouldner, 1960). De plus, le respect du CP par l'organisation et les différents agents socialisateurs montre que ces derniers souhaitent poursuivre la relation, et qu'ils apprécient les investissements en ressources des nouvelles recrues en vue de s'adapter dans leur nouvel environnement de travail (Brown et Roloff, 2011).

Les études empiriques montrent que l'accomplissement du contrat psychologique des nouvelles recrues leur permet d'accumuler les ressources nécessaires pour réduire le stress, et s'adapter dans leur nouvel environnement de travail. C'est le cas de l'étude de Woodrow et Guest (2017) qui fait valoir que l'apprentissage des domaines travail, groupe de travail et organisation (socialisation) par les nouvelles recrues d'un hôpital britannique conduit à des promesses mutuelles perçues comme plus fortes et plus susceptibles d'être remplies par l'organisation et l'employé. Dès lors, la force de la promesse perçue de l'organisation et son accomplissement permettent respectivement de réduire le stress des nouvelles recrues, d'augmenter le niveau d'engagement affectif. Tandis que la force de la promesse de l'employé et son accomplissement conduisent à un comportement plus rigoureux en matière de qualité de services hospitaliers.

De Vos et Freese (2011) trouvent dans le cadre de leur étude en quatre temps de mesure que, les nouvelles recrues Belges construisent socialement leur évaluation du CP, en se servant des collègues, des supérieurs hiérarchiques et des mentors. Cependant, la recherche d'information auprès des différentes relations est systématiquement liée à l'exécution du contrat psychologique au cours des trois premiers mois d'emploi. Sachant que les échanges de qualité et la bonne ambiance au travail constituent des obligations de l'employeur dans le cadre du CP (Delobbe et al., 2016 ; De vos et al., 2003), les nouvelles recrues qui perçoivent cette obligation comme étant respectée accumuleront des ressources sociales, nécessaires pour faire face au stress (Hobfoll, 2002).

Nous pouvons retenir que l'accomplissement du contrat psychologique dans le cadre des relations d'emploi permet aux salariés d'accumuler des ressources, et de se mettre à l'abri du stress qui survient en cas de perte réelle ou potentielle des ressources (Hobfoll, 1989). Ceci étant, nous présentons le

mécanisme d'adaptation des nouveaux salariés à leur poste, en cas de perte de ressources, plus particulièrement lorsque les termes de leur CP ne sont pas respectés.

#### **2.2.2.2.2 LES PERTES DE RESSOURCES EN CAS DE VIOLATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE**

Les chercheurs se sont très souvent servis de la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960), pour expliquer les comportements des salariés en cas de non-respect des termes du CP, qui débouche sur la perte des ressources. La théorie de l'échange social repose sur l'hypothèse selon laquelle les employés sont susceptibles d'adopter des comportements et attitudes positifs au travail, lorsque la relation d'échange est caractérisée par la confiance et le respect des engagements présents dans le CP (Coyle-Shapiro et Shore, 2007). Selon cette perspective, en cas de non-accomplissement du CP, le principe de réciprocité négative se met systématiquement en place (Gouldner, 1960 ; Kiazad et al, 2014), et il s'en suit que les salariés réagissent négativement à travers par exemple une réduction des performances, et une baisse des comportements de citoyenneté (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000 ; Zhao et al., 2007 ; Lu et al., 2015).

Les recherches récentes, ont remis en question l'hypothèse de la théorie de l'échange social, selon laquelle les réponses des employés face à la rupture du contrat psychologique sont toujours négatives, ou que les ressources des salariés (le soutien social par exemple) modèrent l'intensité de la relation entre la violation du CP et les comportements des salariés (Bal et al., 2017 ; Kiazad et al., 2014).

La théorie de la conservation des ressources est une perspective alternative à la théorie de l'échange social, pour justifier le fait que les réactions des salariés à la violation du CP par leurs relations ne sont pas toujours négatives (Kiazad et al. 2014 ; Ng et Feldman, 2011). Comme nous l'avons présenté ci-dessus, la TCR comprend à la fois un principe « d'investissement des ressources », et un principe de « conservation des ressources » qui présentent deux prédictions contradictoires après une rupture du CP chez les salariés (Ng et Feldman, 2011 ; Kiazad et al., 2014). Ainsi, les salariés qui souhaitent rester dans leur entreprise malgré une rupture du CP, adoptent deux types de comportement : ils peuvent adopter des comportements productifs, de manière à construire, restaurer, ou remplacer les ressources perdues. Ou ils peuvent décider de préserver leurs ressources restantes, et ne plus faire d'efforts dans le cadre de la relation (Kiazad, et al., 2014 ; Ellis et al., 2015). Selon Ng et Feldman (2011), le motif d'acquisition est différent du motif de conservation des ressources dans la mesure où, le premier motif a pour objectif

d'obtenir des ressources supplémentaires, alors que le deuxième est principalement orienté à protéger les ressources existantes.

Dans le contexte de la socialisation organisationnelle des nouveaux salariés, il est question pour ces derniers de continuer à investir des ressources dans le cadre de la relation, malgré le non-respect de promesses, en vue de gagner de nouvelles ressources. Dans le cas où la réserve de ressource est insuffisante pour risquer d'en perdre, les nouveaux salariés adopteront une posture défensive des ressources restantes, parce que tout comportement productif épuise des ressources (Hobfoll, 2001 ; Ng & Feldman, 2012 ; Ellis et al., 2015).

Après une rupture du CP, le fait d'investir ou de conserver les ressources est fonction des ressources possédées par les salariés. La TCR suggère que les salariés dotés de ressources, par rapport à celles qui n'en ont pas suffisamment, ont plus de chance de se remettre des pertes, et d'investir de nouvelles ressources (Hobfoll, 2001). Cependant, les résultats des recherches montrent que toutes les ressources ne se valent pas en situation de stress. Kiazad et al. (2014) par exemple font la distinction entre les salariés qui possèdent des ressources instrumentales versus intrinsèques<sup>27</sup>. Ils trouvent dans le cadre de leur étude que les salariés qui possèdent les ressources instrumentales sont plus aptes à innover en cas de rupture du CP, par rapport aux salariés dotés de ressources intrinsèques, qui recherchent davantage à conserver leurs ressources. Car ces derniers jugent leurs ressources actuelles comme étant peu utiles pour obtenir des résultats souhaités sur le lieu de travail.

Les résultats des études empiriques apportent davantage un soutien pour l'hypothèse de la conservation des ressources par rapport à l'hypothèse d'acquisition des ressources en situation de stress, vécu par les salariés. Dans la méta analyse de Ng et Feldman (2011), les résultats indiquent que la voix (le fait d'apporter des idées et suggestion dans le cadre du travail) épuise les ressources des salariés. Ces deux auteurs montrent que la mesure dans laquelle les salariés ont des comportements positifs liés à la voix dépend du stress lié au travail (ex. le manque d'autonomie et de challenge dans le travail), du stress social (ex. les relations stressantes avec les collègues et le supérieur hiérarchique), et du stress organisationnel (ex. la rupture des promesses). Ainsi, les salariés qui sont confrontés à des niveaux élevés de stress utilisent dans une moindre mesure la voix, afin de préserver leurs ressources personnelles. Ceci a pour

---

<sup>27</sup> Les ressources instrumentales permettent aux salariés d'acquérir d'autres nouvelles ressources, car elles renforcent leur capacité et volonté à bien accomplir leur travail. Par exemple l'autonomie, le capital social, le coaching. Alors que les ressources intrinsèques sont importantes pour l'individu, mais peu utiles pour obtenir des résultats souhaités sur le lieu de travail. Par exemple, les prestations cotisées pour la retraite, un salaire élevé, etc. (Kiazad et al., 2014).



conséquence une faible accumulation de nouvelles ressources, susceptible d'augmenter les performances futures.

Suivant la perspective de l'acquisition des ressources, les résultats de Ng et Feldman (2011) montrent que l'influence du stress sur les comportements liés à la voix est dynamique. En situation de stress, les salariés qui utilisent la voix ont accumulé des ressources supplémentaires, notamment au travers l'amélioration de leur niveau de performance (performance dans le rôle, créativité, et l'implémentation de nouvelles idées). De même, l'étude de Kiazad et al. (2014) montre que les salariés en situation de stress s'engagent dans un comportement d'innovation, pour acquérir des ressources supplémentaires, et réduire le stress.

Les pertes des ressources des nouveaux salariés en situation de stress en général et particulièrement lors du non-respect des engagements présents dans le CP n'ont pas suffisamment retenu l'attention des chercheurs (Ellis et al., 2015). À la suite de Ng et Feldman (2011), Ellis et al. (2015) proposent un modèle théorique d'adaptation des nouveaux salariés en situation de stress. Selon ces derniers, le nouveau salarié qui vit une situation de stress peut réagir de deux différentes manières.

Dans le premier cas, le nouveau salarié s'engage malgré le stress qu'il ressent dans un processus d'investissement des ressources, parce qu'il a des ressources en réserve (l'affect positif), afin de pouvoir acquérir de nouvelles ressources, qui améliorent les résultats de SO (performance au travail, santé et bien-être de la nouvelle recrue). Dans le deuxième cas, la nouvelle recrue ressent le stress et un affect négatif, qui déclenche un processus de préservation de ressources restantes afin de ne pas les épuiser (Hobfoll, 2001). Cette protection des ressources a pour conséquence une mauvaise adaptation au poste et des comportements et attitudes négatifs au travail (Bauer et al., 2007). En d'autres termes, les nouvelles recrues qui ont des ressources supplémentaires à leur disposition, ont la facilité d'investir de nouvelles ressources en cas de perte de ressources, ce qui a pour conséquence d'améliorer leur réserve de ressources. Cependant, lorsqu'ils sont mal équipés pour obtenir des ressources supplémentaires, ils sont plus vulnérables, et penchent davantage pour la préservation, ce qui met en place la spirale de perte des ressources qui était supposée être évitée.

Dans cette dernière section, nous avons montré l'intérêt d'utiliser la théorie de la conservation des ressources, par rapport aux autres théories et modèles de ressources liés au stress pour expliquer l'adaptation des nouveaux employés, dans le cadre du contexte incertain et stressant de la socialisation organisationnelle. Selon la TCR, les ressources sont à la base de l'apparition du stress. Ainsi, le stress survient chez le nouveau salarié lorsqu'il perçoit une menace de perte ou une perte réelle en ressources.

Aussi, lorsque à l'issue d'un investissement important en ressources, l'individu ne parvient pas à obtenir un gain de ressources supplémentaires (Hobfoll 2001). Nous avons également montré comment le respect des engagements présents dans le CP représente les gains de ressources. Par ailleurs, lorsque les nouveaux salariés perçoivent la brèche dans leur CP (perte de ressources), ils réagissent suivant la perspective d'acquisition de nouvelles ressources, en adoptant des comportements attendus au travail, en vue de remplacer les ressources par les résultats positifs dans le cadre de leur travail. Ils peuvent suivant la perspective de préservation des ressources, réduire leur contribution, afin de ne pas épuiser leurs ressources disponibles (Hobfoll, 2001 ; Kiazad et al., 2014).

## **Conclusion du chapitre 2**

À l'issue de ce chapitre 2, nous pouvons dire que durant le processus de socialisation organisationnelle des nouveaux salariés, il est question de perte ou de gain de ressources dans le cadre des relations du nouveau salarié. Pour nous en rendre compte, nous avons présenté l'approche relationnelle comme cadre d'analyse de la socialisation organisationnelle, via le contrat psychologique. Le CP du nouvel employé se forme principalement pendant la SO, sur la base des attentes anticipées et des échanges avec les différents agents de socialisation (Thomas et Anderson, 1998 ; Léné, 2017). Une fois au poste, le nouveau salarié ajuste le contenu de son CP aux réalités organisationnelles, en activant un processus continu d'attribution de sens aux situations rencontrées (Louis, 1980). L'adaptation du CP aux réalités du nouveau contexte est également fonction de la réciprocité des échanges entre le nouveau salarié et ses différentes relations de travail (Rousseau, 2001). En cas de réciprocité dans les relations, les nouveaux salariés accumulent des ressources nécessaires pour faire face au stress. Tandis qu'en cas de non-respect des engagements présents dans le CP, la spirale de perte des ressources se met en place, et conduit à la souffrance au travail et donc à une mauvaise adaptation au poste (Hobfoll, 2001 ; Ellis et al., 2015). La théorie de la conservation des ressources permet d'expliquer le stress ressenti par les nouveaux salariés, à partir de leurs ressources, et celles possédées par les acteurs organisationnels.



## **DEUXIEME PARTIE : COMMENT LES RELATIONS DE TRAVAIL DES NOUVEAUX SALARIES FAVORISENT-ELLES LEUR SOCIALISATION ? LES LEÇONS D'UNE ETUDE EMPIRIQUE**

Dans le cadre de cette partie, il est question de présenter dans le chapitre 3, la démarche méthodologique qui nous permet de mener l'étude auprès des nouveaux salariés de notre échantillon. Ensuite, nous analysons les données, présentons les résultats de la recherche et discutons ces résultats, dans le cadre du chapitre 4.

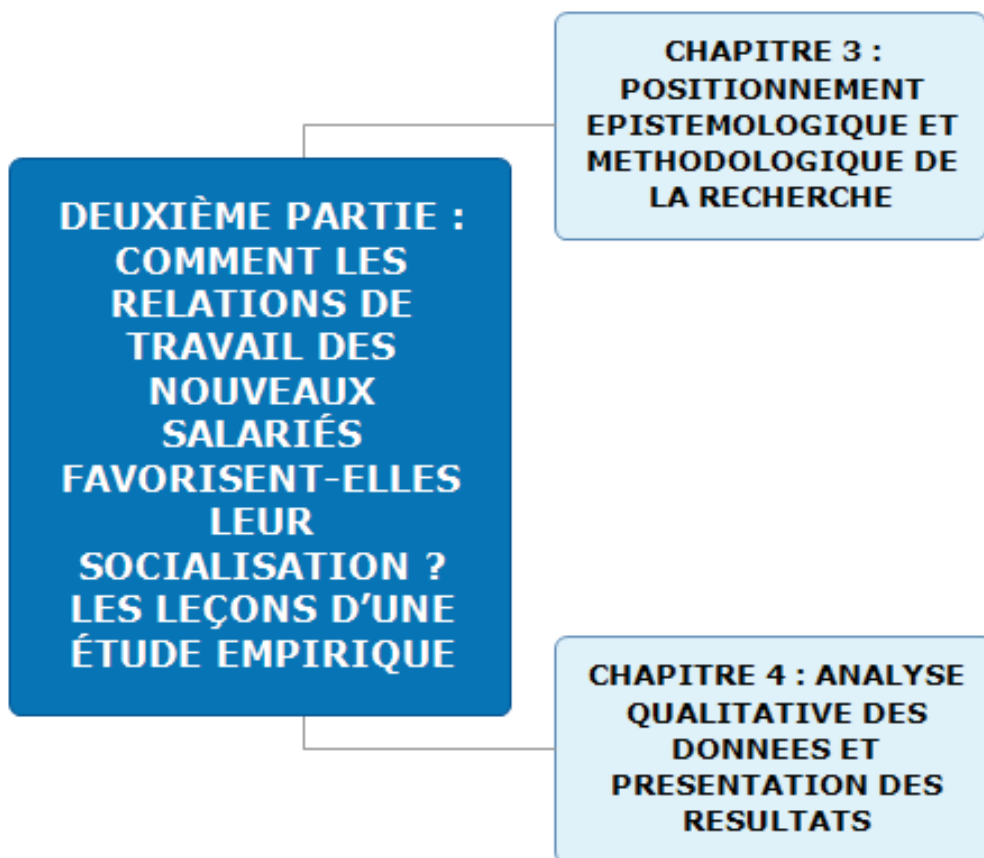


Figure 5. Deuxième partie de la thèse

## **CHAPITRE 3 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

L'objectif de ce chapitre est d'expliquer et de justifier nos choix épistémologiques et méthodologiques. Dans la première section, nous présentons la démarche de recherche, dans le but de respecter les critères de validité et de fiabilité de la recherche. Pour se faire, nous exposons dans un premier temps, la posture épistémologique que nous adoptons dans le cadre de notre recherche, et justifions ce choix en fonction de notre objet de recherche. Ensuite, nous présentons et justifions notre choix de la méthode qualitative fondée sur une étude de cas multiples. Dans la section deux, il est question de présenter la mise en œuvre de notre démarche méthodologique. Ainsi, nous présentons les instruments de recueil de données, la démarche d'analyse et d'interprétation des données, ainsi que la présentation des cas, objets d'intérêt dans le cadre de ce travail.

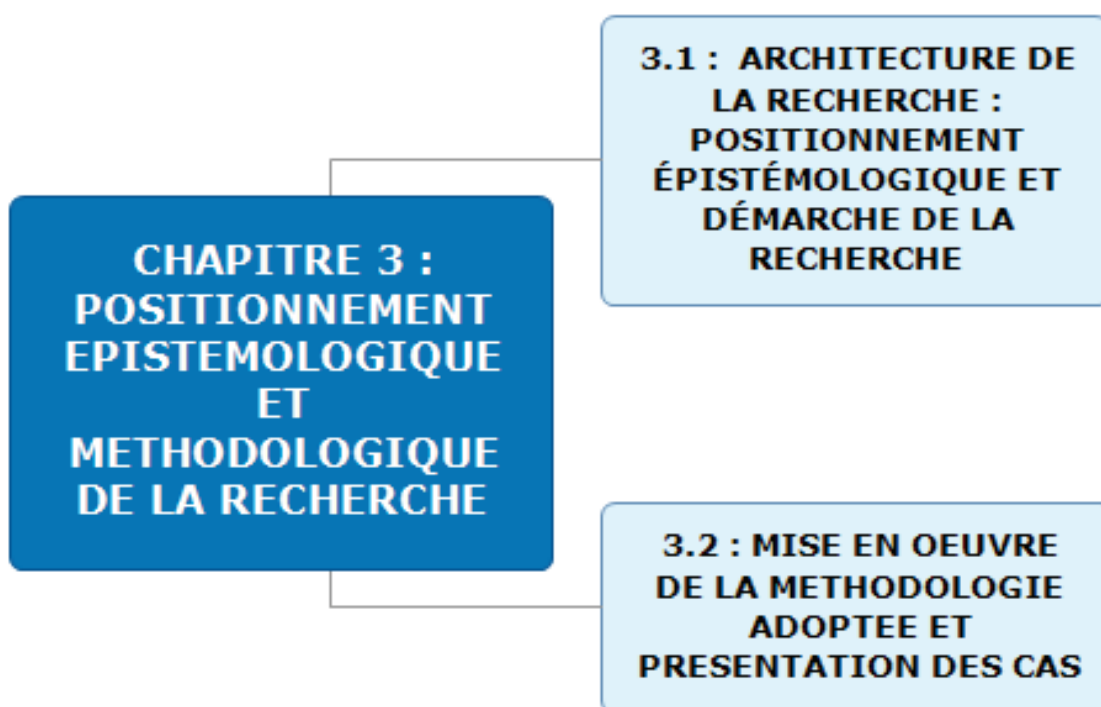


Figure 6. Représentation graphique du chapitre 3

### **3.1 ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET DEMARCHE DE LA RECHERCHE**

« La spécification du positionnement épistémologique adopté et les justifications apportées par le chercheur sont fondamentales pour permettre à ce dernier de conférer une légitimité à son travail et aux choix qui le sous-tendent (notamment méthodologiques) » (Avenier, 2010, p 8). Cet extrait montre l'intérêt de l'épistémologie dans la recherche scientifique. Il ne suffit pas uniquement de réfléchir à la pertinence et à la validité du processus d'élaboration des connaissances (méthodologie), mais de justifier sa posture épistémologique, dont dépendra la suite du processus de recherche (Avenier, 2017). Piaget (1967) attire l'attention des chercheurs de distinguer explicitement la méthodologie de l'épistémologie. Dans le cadre de cette section, nous présentons les principaux paradigmes qui ont sous-tendu les travaux en socialisation organisationnelle, et justifions le choix de l'interprétativisme comme posture épistémologique adaptée pour répondre à la question de recherche. Ensuite, nous justifions la méthodologie qualitative fondée sur l'étude de cas multiples que nous adoptons, en cohérence avec notre objet de recherche, et notre posture épistémologique.

### **3.1.1 NOTRE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE : L'INTERPRETATIVISME**

Comme dans les autres sciences, les chercheurs en sciences de gestion sont influencés pendant la phase de construction des connaissances, par les grands courants de pensées auxquels se réfèrent les chercheurs de leurs communautés. Il s'agit des paradigmes épistémologiques. Un paradigme scientifique est « *un système de croyances relatives à ce qu'est une science, à ce qu'elle étudie et à la manière dont elle l'étudie* » (Avenier, 2010 p 13). Selon Piaget (1967), l'épistémologie ou la théorie de la connaissance est « l'étude de la constitution des connaissances valables » (p 6). Dès lors, la connaissance scientifique est à la base de l'épistémologie en ce qui concerne particulièrement ce qu'est la connaissance, sa méthode d'élaboration et sa valeur (Avenier, 2010). Dans le cadre de cette sous-section, il est question dans un premier temps de présenter les principaux paradigmes qui ont guidé les travaux en socialisation organisationnelle, et de justifier ensuite du choix du paradigme interprétativiste comme étant le positionnement qui sied le mieux à nos objectifs de recherche.

#### **3.1.1.1 DIFFERENTS PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES A LA BASE DES ETUDES EN SOCIALISATION**

Ne pas s'interroger sur la conception de la connaissance dans lequel le chercheur inscrit sa recherche, l'expose à divers risques d'incohérence, et de non-validité de son projet de recherche (Avenier, 2017). Selon cette auteure, parmi les incohérences dues à l'absence d'un questionnement épistémologique, l'incohérence entre le but de la recherche et la méthode envisagée est possible. Par exemple, le chercheur veut tester des hypothèses via une étude qualitative, et souligne l'objectivité des données mobilisées. Ce type d'incompatibilité entre la méthode, le but de la recherche, et le type de validité pourrait être évité si le chercheur questionne dès le début de sa recherche le type de connaissance qu'il souhaite proposer à sa communauté, la façon de les élaborer, et leur valeur (Avenier, 2010).

Les chercheurs en socialisation organisationnelle inscrivent leurs travaux principalement dans le positivisme suivant une démarche hypothético-déductive (Bauer et al., 2007 ; Nifadkar et Bauer 2016 ; Perrot et Jaidi, 2014). Mais des chercheurs adoptent de plus en plus une posture constructiviste/interprétativiste fondée sur un raisonnement inductif afin d'affiner la théorie, en apportant de nouvelles compréhensions, particulièrement sur des aspects négligés de la socialisation tels que l'importance des relations du nouveau salarié (Korte, 2010), le rôle des connaissances antérieures à l'entrée organisationnelle (Ghanie et al., 2018), la resocialisation des salariés expérimentés (Djabi, 2015), etc.

Les chercheurs sont d'accord quant au fait qu'il n'existe pas de paradigme épistémologique supérieur à d'autres, mais des paradigmes qui sont davantage adaptés au projet de recherche de chaque chercheur (Avenier et Thomas, 2015 ; Allard- Poesi et Perret, 2014).

Ainsi, les positivistes défendent l'idée que la réalité existe en dehors des contingences de sa connaissance (Weber, 2004 ; Allard- Poesi et Perret, 2014). Selon ces derniers, la science permet d'observer « *la* » réalité, et se réduit aux faits observables et mesurables. Cette vision de la réalité suppose que l'objet de la connaissance est régi par des lois stables et généralisables qu'il convient d'observer, de décrire et d'expliquer (Allard- Poesi et Perret, 2014). Dès lors, pour préserver cette neutralité par rapport à l'objet d'étude, le chercheur positiviste utilise une méthodologie, qui lui permette de garantir l'objectivité de ses découvertes, au travers des mesures quantifiables de variables, les tests d'hypothèses et de déduction, relatives à un phénomène (Klein et Myers, 1999).

Les chercheurs en socialisation qui inscrivent leurs travaux dans une logique positiviste, se servent des cadres théoriques préalablement définis (Perrot et Campoy, 2009 ; Fabre et Roussel, 2013 ; Yifang et al., 2017). À cet effet, le caractère indépendant du chercheur par rapport à son objet d'étude n'est pas assuré, contrairement à l'hypothèse de l'indépendance du chercheur et de l'objet d'étude (Weber, 2004). Ces

recherches essentiellement quantitatives (Ashforth et al., 2007), ne permettent pas une meilleure prise en compte des mécanismes subtils de socialisation, ni de « *plonger au cœur des processus à l'œuvre* » (Bargues et Perrot, 2016). En d'autres termes, la principale critique du positivisme dans les études en socialisation organisationnelle concerne la non prise en compte de la nature complexe des phénomènes en général, et particulièrement la culture, l'histoire, et le contexte dans lequel est réalisée la recherche (Benson et al., 2016 ; Korte, 2010 ; Bargues et Perrot, 2016). Ainsi, Ghanie et al. (2018) recommandent d'adopter une posture différente, parce que « *Chaque nouvel arrivant expérimente différemment le processus de socialisation et aucune méthode quantitative ne peut expliquer les expériences de socialisation uniques de chaque employé à travers des items mesurables dans une enquête* »<sup>28</sup> (Ghanie et al., 2018 p 7). Cette deuxième posture trouve ses fondements dans la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1967), selon laquelle les facteurs de contingence tels le contexte culturel ou organisationnel, les orientations stratégiques de l'entreprise, sa taille ou son secteur d'activité sont susceptibles d'orienter la socialisation des acteurs dans les lieux de travail. Se fondant sur la pertinence de la perspective contingente, des chercheurs optent pour un cadre plus réaliste, où l'exploration et la compréhension des systèmes sociaux prennent sens (Avenier et Gavard- Perret, 2012).

Le constructivisme et l'interprétativisme sont des paradigmes épistémologiques qui permettent de tenir compte des réalités sociales complexes, et dans lequel le chercheur a une influence sur son objet d'étude (Weber, 2004 ; Merriam, 2009). Selon Sandberg (2005) ces deux paradigmes partagent un socle phénoménologique commun qui stipule que l'homme et le monde sont inextricablement liés par l'expérience vécue. Le courant phénoménologique repose sur l'idée « *qu'il n'y a pas de sujet inconscient, incapable d'exprimer ce qu'il ressent. L'être humain a des intentions, des mobiles, il cherche à donner du sens à ce qu'il vit (et donc le chercheur doit aller les découvrir)* » (Livian, et La, 2018, p 17). Ainsi, l'analyse de l'individu et de son expérience concrète est privilégiée. Dans cette logique, le chercheur doit décrire de façon complète et précise l'expérience des individus interrogés (Livian et La, 2018 ; Dumez, 2016).

Les travaux en socialisation organisationnelle qui s'inscrivent dans le constructivisme et l'interprétativisme reconnaissent l'intersubjectivité de la recherche et des expériences personnelles des nouveaux salariés (Benson et al. 2016). En privilégiant le raisonnement inductif, ces travaux mettent

---

<sup>28</sup> Traduction personnelle



l'accent sur une perspective contextuelle du développement et du raffinement des théories (Ghanie, 2018 ; Bargues et Perrot, 2016 ; Korte, 2009 ; Djabi, 2015).

Toutefois, le constructivisme et l'interprétativisme diffèrent selon la manière dont la connaissance est engendrée : par construction pour l'un et par interprétation pour l'autre. Dans le cadre de ce travail, nous sommes davantage dans une logique d'interprétation de la manière par laquelle les nouveaux salariés dans leur contexte organisationnel, donnent du sens aux expériences de socialisation, à travers les relations de travail.

Sans vouloir trop s'attarder sur la présentation détaillée des paradigmes épistémologiques, nous présentons ci-dessous dans le tableau N° 7, les différentes réponses épistémologiques des trois principaux paradigmes telles que proposées par Girod-Séville et Perret (1999).

**Tableau 7. Réponses des trois principaux paradigmes aux questions épistémologiques**

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Statut de la connaissance	Hypothèse réaliste (Essence propre de l'objet de connaissance)	Hypothèse relativiste (L'essence de l'objet ne peut être atteinte)	
Nature de la « réalité »	Indépendance sujet-objet Hypothèse déterministe	Dépendance sujet-objet Hypothèse intentionnaliste	
Comment la connaissance est-elle engendrée	Découverte Recherche formulée en termes de « pour quelle cause... ? »	Interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... ? »	Construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... ? »
Chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction

Source : Girod-Séville et Perret, 1999 : p 14-15

### 3.1.1.2 JUSTIFICATION DE NOTRE POSTURE INTERPRÉTATIVISTE

Le paradigme interprétativiste rejette l'existence d'une réalité objective, que le chercheur peut appréhender au-delà de l'esprit humain. Il stipule que la réalité est socialement construite (Klein et Myers, 1999). Ainsi il n'y a pas une seule réalité observable, mais de multiples réalités ou interprétations d'un même événement (Merriam, 2009). Il est question de s'interroger sur le « pourquoi » des phénomènes, non pas en mesurant l'effet mécanique d'une variable sur une autre, mais en tentant d'éclaircir les logiques intentionnelles déployées par les acteurs (Livian et La, 2018). L'interprétativisme adopte une posture « compréhensive », qui consiste à intégrer dans l'objet d'étude les motifs, les intentions, les ressorts psychiques, affectifs, symboliques de l'action humaine (Livian, et La, 2018 ; Avenier et Thomas, 2015). Dès lors, la description des cas singuliers, afin de comprendre la réalité des acteurs étudié est importante (Allard- Poesi et Perret, 2014).

La compréhension est au cœur de notre objet de recherche, dans la mesure où, notre but est de comprendre en profondeur les mécanismes par lesquels les relations au travail du nouveau salarié facilitent ou mettent en mal leur socialisation. Nous sommes intéressés à cerner les attentes implicites, et explicites dans le cadre des relations de travail du nouveau salarié, ainsi que les ressources qui sont à la base des échanges.

Le cadre interprétatif est adapté pour comprendre le sens et la signification des relations interpersonnelles des nouveaux salariés tel que préconisé par Bénédic (2010). Selon ce dernier, il s'agit d'adopter une démarche de compréhension, qui consiste à « *donner à voir* » la réalité, et où le chercheur assume l'influence qu'il a sur son objet d'étude, par des allers-retours entre le recueil des données relationnelles, et l'interprétation des individus étudiés. Ainsi, les résultats de la recherche doivent être argumentés en s'appuyant sur le discours des acteurs, et les théories existantes (Geindre, 2004, cité par Bénédic, 2010).

Weber (2004) souligne que dans les études interprétativistes versus positivistes, les chercheurs sont conscients de l'influence de leur culture, leur expérience, leur histoire, sur l'orientation de leur recherche, et des résultats qu'ils obtiennent. De même, le contexte permet également d'interpréter le sens et la signification que les individus donnent aux événements. Étudier les relations de travail du nouveau salarié dans le contexte camerounais, réputé communautaire (Hofstede, 1999 ; Kamdem, 2002 ; Nkakleu, 2016 ; Nkakleu et Biboum, 2019), où le groupe d'appartenance est d'une grande importance, permettra suivant le paradigme interprétativiste de donner du sens au discours, en tenant compte des aspects relationnels (culturels, ethniques, religieux), du contexte national et organisationnel.

Finalement, le projet du positivisme est d'expliquer la réalité, celui du constructivisme est de la construire, et l'interprétativisme est de comprendre cette réalité (Cherkaoui et Haouata, 2016 ; Bénédic, 2010 ; Girod-Séville et Perret 1999). Dans le cadre de notre travail, nous avons pour ambition de comprendre comment les nouveaux salariés dans le cadre de leurs relations de travail accumulent ou perdent des ressources nécessaires pour leur adaptation au poste. C'est la raison pour laquelle nous adoptons la posture interprétativiste (Bénédic, 2010). Après avoir pris conscience du choix épistémologique de notre recherche, il nous incombe de présenter la méthodologie qualitative qui est adaptée à notre objet de recherche.

### **3.1.2 METHODOLOGIE QUALITATIVE FONDEE SUR UNE ETUDE DE CAS**

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous sommes intéressés par une méthodologie, qui nous permette d'élaborer des connaissances qui correspondent à la réalité, tout en tenant compte de la spécificité du contexte, et des perceptions qu'ont les acteurs quant à l'objet d'étude (Allard-Poesi & Perret, 2014). Ainsi, dans le cadre de cette sous-section, il est question de justifier le choix de la démarche qualitative, et de la méthode d'étude de cas. Nous allons présenter également le type de raisonnement et le mode d'élaboration des connaissances, et enfin les conditions de validité et de fiabilité de la recherche.

#### **3.1.2.1 JUSTIFICATION DU CHOIX DE LA METHODOLOGIE QUALITATIVE FONDEE SUR UNE ETUDE DE CAS**

Très souvent, la méthodologie quantitative a été mobilisée en sciences sociales et en management (Mukhopadhyay et Gupta, 2014). Plus précisément, les chercheurs qui inscrivent leurs travaux dans le cadre du contrat psychologique, de la socialisation organisationnelle et de la théorie de la conservation des ressources font recours aux méthodes quantitatives pour l'élaboration des connaissances (De Vos et Freese, 2011 ; Kiazad et al., 2014 ; Lapointe et al., 2014). Les recherches qui utilisent les méthodes qualitatives sont relativement rares, alors que les chercheurs recommandent de recourir à cette méthodologie, afin de mieux comprendre les spécificités liées aux différents contextes d'études (Bauer et al., 2007 ; Taormina, 1997. O'Leary-Kelly et al. 2014). Ainsi, l'objectif de cette sous-section est de justifier le choix de la méthodologie qualitative et de la technique d'étude de cas comme étant adaptées à notre objet de recherche.

#### **Le choix de la méthodologie qualitative**

Le débat méthodologique quantitatif versus qualitatif, a fait l'objet de beaucoup d'articles et d'ouvrages, et il en ressort que ces différentes méthodes ne sont pas contradictoires, mais complémentaires, dans la mesure où elles poursuivent des objectifs différents (Baumard et Ibert, 2014 ; Paillé et Muchielli, 2016). En d'autres termes, il est question de présenter les raisons du choix de la méthode qualitative non pas parce qu'elle est supérieure à la démarche quantitative, mais juste parce qu'elle nous permet au mieux de répondre à notre question de recherche.

L'analyse qualitative est « *une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ; ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes* » (Paillé et Muchielli, 2016 p11). Selon ces derniers, la logique d'une recherche qualitative consiste à découvrir, comprendre, et à construire du sens. Dès lors, elle ne nécessite pas systématiquement la quantification des données pour être valide. Ainsi, les résultats issus des méthodes qualitatives ne sont pas nécessairement « *une proportion, une quantité, mais une qualité, une dimension, une extension, une conceptualisation de l'objet* » (Paillet, 2009, cité par Paillé et Muchielli, 2016).

L'enquête qualitative implique un contact personnel avec les sujets de la recherche, par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux où évoluent les acteurs (Paillé et Muchielli, 2016). Il est question pour le chercheur d'adopter une posture de compréhension et d'interprétation dans un contexte spécifique. Contrairement à la méthodologie quantitative, l'approche qualitative ne limite pas l'interprétation à l'identification des variables, au développement d'instruments de mesure et à l'analyse statistique des données pour établir les résultats. Dans une démarche qualitative, le chercheur se positionne comme un interprète du terrain étudié (Stake, 1995). Il décrit les points de vue des acteurs sur la réalité et s'appuie sur des mots pour créer des textes (Gephart, 2004).

Le choix d'une démarche qualitative ou quantitative dépend de différents critères, parmi lesquels la nature des données collectées, l'orientation de la recherche, le caractère objectif et subjectif des résultats, et la flexibilité de la recherche (Baumard et Ibert, 2014 ; Huberman et Miles, 1991 ; Paillé et Muchielli, 2016).

Baumard et Ibert (2014) font la distinction de l'approche qualitative et quantitative selon la nature des données. Selon ces derniers, les données qualitatives se présentent sous forme de mots, plutôt que de chiffres. Ainsi, la nature des données est liée au type d'analyse qui en résulte : les données quantitatives se prêtent aux analyses statistiques comparativement aux données qualitatives qui, n'excluent pas de telles pratiques (Paillé et Muchielli, 2016).

Le test et la construction d'un objet théorique sont les deux grandes orientations de la recherche en sciences de gestion (Thietart et al., 2007). Le chercheur qui s'oriente vers la vérification (c'est-à-dire qu'il a une idée claire de ce qu'il cherche) aura tendance à recourir aux méthodes quantitatives pour tester ses hypothèses. À l'opposé, s'il s'oriente vers une démarche exploratoire, dans laquelle il ignore la teneur de ce qu'il va découvrir, il aura recours à la démarche qualitative (Baumard et Ibert, 2014). Toutefois, les démarches qualitatives et quantitatives peuvent être utilisées aussi bien pour construire que pour tester des hypothèses, sous réserve des ressources (par exemple le temps, les logiciels d'analyse etc.) dont disposent le chercheur pour mener à terme leur projet de recherche, et des garanties de validités qui se veulent complémentaires dans les deux types de démarches (Yin, 2003).

Le caractère objectif versus subjectif des résultats est un élément de différenciation entre méthodes qualitatives et quantitatives. Le développement de l'approche qualitative est caractérisé par la prise en compte de la subjectivité du chercheur, tandis que la démarche quantitative se caractérise par l'évitement de cette subjectivité dans les résultats (Baumard et Ibert, 2014). Plus précisément, selon la démarche quantitative qui prône l'objectivisme, le chercheur adopte une position d'extériorité. Ainsi, il existe une séparation entre l'observateur et l'observé. À l'inverse, dans les méthodes qualitatives, il existe plusieurs réalités, et le chercheur est en interrelation avec les individus étudiés dans le but d'interpréter leurs réalités (Baumard et Ibert, 2014).

Du point de vue de la flexibilité, le chercheur qualitatif bénéficie d'une grande flexibilité dans la mesure où la question de recherche peut être modifiée à mi-parcours, afin que les résultats de la recherche soient issus du terrain. Il peut également intégrer les explications alternatives, et modifier son recueil des données. Tandis que, les recherches quantitatives sont plus rigides et irréversibles une fois lancées (Baumard et Ibert, 2014).

Selon Paillé et Muchielli (2016), l'enquête est dite qualitative lorsqu'elle respecte deux conditions :

- Les instruments et méthodes mis en œuvre sont conçus pour recueillir les données qualitatives (notes de terrains, image, témoignages, vidéos etc.), et pour les analyser de manière qualitative (c'est-à-dire en extraire le sens plutôt que de les transformer en statistique) ;
- L'ensemble du processus est mené de manière naturelle (et non expérimentale), sans appareils sophistiqués, selon une logique proche des personnes, de leurs actions et de leur témoignage. Dans cette optique, le chercheur vise la compréhension et l'interprétation des pratiques, plutôt que la mesure des variables à l'aide des procédés mathématiques.

**Tableau 8. Différence entre les méthodes qualitatives et quantitatives**

	Recherches quantitatives	Recherches qualitatives
Nature des données	Données numériques	Données de nature qualitatives (notes de terrains, image, témoignages, vidéos)
Orientation de la recherche	Exploration/ Observation	Confirmation ou réfutation des hypothèses
Caractère des résultats	Subjectif : Le chercheur est en interrelation avec les acteurs étudiés, et il est question d'interpréter leurs réalités	Objectif : Séparation entre observateur et observés
Flexibilité de la recherche	Grande flexibilité tout au long du processus de recherche (par ex. possibilité de modifier la question de recherche à mi-parcours)	Absence de flexibilité

Source : Baumard et Ibert (2014) ; Paillé et Muchielli (2016)

Par ailleurs, le choix de la méthodologie qualitative s'est fait par rapport aux différentes critiques des méthodes quantitatives dans le champ de la socialisation organisationnelle, du contrat psychologique et de la théorie de la conservation des ressources (Bender, 2010 ; Korte, 2010 ; Agarwal et Gupta, 2018 ; Saboune et Montargo, 2017 ; Rossano et al., 2015 ; Moulette et Roques, 2014 ; Ghanie et al., 2018). Des recommandations sont faites quant à la pertinence d'utiliser les approches qualitatives pour renforcer la compréhension actuellement limitée de l'approche relationnelle de la socialisation organisationnelle (Korte, 2010 ; Cherkaoui et al., 2012 ; Benson et al., 2016 ; Ghanie et al., 2018). De même, les études sur le contrat psychologique indiquent la nécessité de recourir à d'autres méthodes, permettant de comprendre pleinement « *l'histoire* » des employés (Sherman et Morley, 2015)<sup>29</sup>. Régulièrement, les

---

<sup>29</sup> Sherman et Morley (2015) proposent par exemple la méthode des incidents critiques comme étant adaptée pour comprendre le contrat psychologique idiosyncratique des salariés.

dimensions du contrat psychologique prédéfinies sont présentées aux nouvelles recrues, afin qu'elles répondent à chaque obligation à l'aide d'échelle d'évaluation. En répondant à des critères définis en avance, le nouveau salarié n'a pas la possibilité de communiquer son expérience personnalisée de la relation de travail (Sherman et Morley, 2015). Ainsi, la recherche contextualisée est donc importante, dans la mesure où le contrat psychologique et la socialisation organisationnelle sont fonction du « profil culturel » d'une société, de ses valeurs, de ses normes et croyances (Dulac, 2005 ; Agarwal et Gupta, 2018). Dès lors, la recherche qualitative nous semble adaptée, parce qu'elle permet de comprendre le point de vue des acteurs sur un problème, sans toutefois que leurs réponses ne soient biaisées par les recherches existantes (Corbin et Strauss, 2008).

Finalement, la collecte et l'analyse des données doivent rester cohérentes avec la posture épistémologique du chercheur (Avenier, 2017). En guise de rappel, notre travail s'inscrit dans une démarche interprétativiste, où il est question de comprendre comment les nouveaux salariés camerounais, se servent des relations de travail pour se socialiser. Plus précisément, il est question de donner à voir à travers le discours des nouveaux salariés interviewés leurs motivations, leurs intentions dans l'établissement des relations de travail. Nous voulons comprendre la façon par laquelle ces relations permettent aux nouveaux salariés de réussir leur adaptation à travers les différentes ressources qu'ils sont susceptibles de mobiliser dans le nouvel environnement de travail.

Après avoir justifié le choix de la démarche qualitative comme étant adaptée à notre objet de recherche, il nous incombe de justifier le choix de la technique d'étude de cas que nous retenons dans le cadre de notre travail.

### **Le choix de l'étude de cas comme méthode de recherche**

L'étude de cas est une stratégie de recherche parmi d'autres tels que les expériences, les enquêtes, l'analyse d'informations d'archives utilisés par les chercheurs en sciences sociales (Yin, 2003). Elle est la stratégie de recherche en méthodologie qualitative la plus utilisée par les chercheurs en gestion (Mukhopadhyay et Gupta, 2014 ; Ayerbe et Missonier, 2007). Dans les paragraphes ci-dessous, il est question de justifier le choix de l'étude de cas comme stratégie de recherche adaptée, pour répondre à notre question de recherche. En d'autres termes, il s'agit de préciser les raisons du choix de l'étude de cas, tout en soulignant ses forces et faiblesses.

Une étude de cas est une recherche qui décrit une unité d'analyse ou un événement déterminé par le chercheur (Gephart, 2004). Elle met l'accent sur l'analyse contextuelle détaillée d'un nombre limité d'évènements, ou de conditions et de leurs relations (Dooley, 2002). Selon ce dernier, il s'agit d'une

méthode qui permet de mieux comprendre un problème complexe, et qui peut renforcer les connaissances déjà acquises lors de recherches antérieures. Ainsi, pour davantage comprendre la complexité du cas, les chercheurs ont recours à diverses sources de données, afin que « *la question ne soit pas explorée à travers une seule lentille, mais plutôt par une variété de lentilles permettant de révéler et de comprendre de multiples facettes du phénomène* » (Baxter et Jack, 2008 p 544)<sup>30</sup>. L'étude de cas est « *une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un évènement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionnés de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes* » (Roy, 2010 p 206). Ainsi, le cas est bien délimité, et le chercheur s'intéresse à ses composantes constituées de son contexte immédiat, son histoire et ses dimensions (Roy, 2010).

L'étude de cas a souvent recours aux instruments d'analyse qualitative tels que les entretiens semi-structurés, qui débouchent sur des données et analyses textuelles. Cependant, il est possible que les études de cas utilisent des outils quantitatifs de collecte de données, qui nécessitent des analyses statistiques (Baumard et Ibert, 2014 ; Roy, 2010). C'est la raison pour laquelle les chercheurs sont d'accord sur l'idée selon laquelle l'étude de cas n'est pas une méthode en soi, mais une stratégie méthodologique faisant appel à plusieurs méthodologies (Roy, 2010 ; Hlady Rispal, 2015).

Selon Yin (2003), les études de cas doivent être menées sous quatre conditions :

- a) L'objectif de l'étude est de répondre aux questions de type « comment » et « pourquoi » ;
- b) Le chercheur a un faible contrôle sur les événements<sup>31</sup> ;
- c) Le chercheur veut couvrir les conditions contextuelles parce qu'elles semblent pertinentes dans la compréhension du phénomène étudié ;
- d) Les limites ne sont pas claires entre le phénomène et le contexte.

Dans le cadre de ce travail, la question de recherche est de nature « comment ? »<sup>32</sup>. Nous sommes intéressés par la compréhension de la manière par laquelle les relations de travail des nouveaux salariés influencent leur socialisation, et l'importance des ressources dans ce processus. Il nous est impossible de

---

<sup>30</sup> Traduction personnelle

<sup>31</sup> C'est-à-dire que le chercheur ne peut manipuler le comportement des personnes impliquées dans l'étude (Baxter et Jack, 2008)

<sup>32</sup> « Comment est-ce que les relations de travail des nouveaux employés favorisent-elles leur socialisation ? »



manipuler le comportement des nouveaux salariés et des différents agents socialisateurs, en ce qui concerne par exemple le choix des relations pertinents par les employés (nouveaux salariés et agents socialisateurs) de manière à influencer leur socialisation organisationnelle. Cependant, nous pensons à la suite de plusieurs chercheurs en management interculturel que, les salariés africains en général et camerounais particulièrement accordent une grande importance à l’ethnicité (relations interpersonnelles, lien familial, origine ethnique et géographique, solidarité /entraide, croyances et mœurs, etc.). Dès lors, dans ce contexte, l’ethnicité influence les pratiques de gestion des ressources humaines tels que le recrutement, la socialisation, l’évaluation, la rémunération etc. (Apitsa et Amine, 2014 ; Kamdem et Fouda, 2007 ; Nizet et Pichault, 2007 ; Tidjani et Kamdem, 2010 ; Nkakleu, 2016). Ainsi, l’aspect relationnel de la socialisation organisationnelle des nouveaux salariés est fortement dépendant des facteurs contextuels, d’où le recours à l’étude de cas comme le recommande Yin (2003).

Après avoir justifié la pertinence de l’étude de cas pour répondre à la question de recherche, il est nécessaire de déterminer le type d’étude de cas à réaliser (Baxter et jack, 2008).

La caractérisation de l’étude de cas est fonction de son mode de contribution aux connaissances de la discipline (Roy, 2010 ; Yin, 2003). Le chercheur s’intéresse-t-il à la description d’un cas, à l’exploration du cas, ou à la comparaison des cas ? (Baxter et jack, 2008). Ainsi, l’étude de cas peut être descriptive, exploratoire, explicative, ou évaluative (Yin, 2003 ; Roy, 2010). Tremblay (1968, cité par Roy, 2010) identifie trois types d’étude de cas, l’approche monographique, l’étude de cas subjectif, et l’étude de sujets individuels. Yin (2003) fait également une distinction entre les études de cas uniques, et des études de cas multiples. Le tableau N° 9 présente la définition des différents types d’études de cas selon ces auteurs.

**Tableau 9. Définitions des différents types d’études de cas**

Type d’étude de cas	Définition
L’approche monographique	Description de manière exhaustive d’un cas. Ce qui est important c’est de recueillir des informations sur tous les aspects de la question, et de la traiter comme une totalité opérante (Tremblay, 1968, cité par Roy, 2010)
L’étude de cas subjectif	Sélection des cas exemplaire ou exagérés, pour étudier ou illustrer le phénomène. Ces études alimentent les théories générales en s’appuyant sur des exemples révélateurs d’un phénomène (Tremblay, 1968, cité par Roy, 2010).
L’étude des sujets individuels	Étude d’un seul sujet, qui fait l’objet d’un cas (Tremblay, 1968, cité par Roy, 2010).

L'étude de cas explicative	Adaptée lorsque le chercheur veut répondre à une question, visant à expliquer les liens de causalité présumés dans des interventions réelles et trop complexes pour l'enquête ou les stratégies expérimentales (Yin, 2003 ; Baxter et Jack, 2008).
L'étude de cas exploratoire	Étude pour explorer les situations dans lesquelles les résultats des recherches antérieures n'ont pas été suffisamment clairs et consensuels (Baxter et Jack, 2008)
L'étude de cas descriptive	Utilisée pour décrire un phénomène et le contexte de la vie réelle dans lequel elle s'est produite (Yin, 2003 ; Baxter et Jack, 2008).
L'étude de cas unique	Comme l'étude de cas subjectif, elle concerne un seul cas exemplaire, qui permet une bonne compréhension du phénomène étudié (Yin, 2003).
L'étude de cas multiples	Plusieurs cas sont analysés afin d'examiner les similitudes et les différences entre les cas (Yin, 2003). Ces études sont plus longues et coûteuses à réaliser, mais fournissent des résultats plus robustes et fiables (Baxter et Jack, 2008).

Source : Baxter et Jack (2008) ; Tremblay (1968, cité par Roy, 2010) ; Yin (2003)

Nous sommes davantage intéressés dans le cadre de cette thèse à analyser les similitudes et les différences (la comparaison) entre cas. Ainsi, il sera question d'assurer une bonne représentativité théorique de la manière par laquelle les salariés camerounais utilisent les relations de travail pour s'adapter dans un nouvel environnement de travail. Dès lors, l'étude de cas multiples nous semble plus adaptée pour nous permettre d'atteindre cet objectif (Gagnon, 2012).

Les critiques de l'étude de cas portent essentiellement sur la validité externe et la validité interne des résultats (Roy, 2010). Selon Roy (2010), le problème de validité interne concerne le fait que les résultats issus des études de cas s'appuient sur des informations partielles, parce que les chercheurs prennent trop de liberté dans les interprétations, et peuvent introduire des biais, comme par exemple négliger certains témoignages, et insister sur des propos des répondants qui défendent leur thèse. D'autre part, la critique la plus « sérieuse » selon Roy (2010) est la validité externe. Les cas ne sont pas représentatifs de l'ensemble de la population, surtout lorsqu'ils ne sont pas sélectionnés au hasard.

L'étude de cas a de nombreux avantages. Roy (2010) souligne que l'étude de cas est adaptée pour expliquer, comprendre et analyser les réalités négligées par la science, et que les théories existantes expliquent mal ou en partie. C'est le cas de notre recherche qui utilise la stratégie d'étude de cas, en vue de comprendre la socialisation des nouveaux salariés camerounais par les relations, sous le prisme de la théorie du contrat psychologique et de la théorie de la conservation des ressources. Cette étude

exploratoire permettra d'apporter de nouvelles connaissances dans le domaine de la socialisation des salariés.

L'étude de cas permet aussi de comprendre le contexte et l'histoire entourant le cas. L'étude de cas permet enfin de combler les lacunes des études par échantillons. Dans les études par échantillons, où les instruments de mesures sont standardisés, il est possible que les catégories de réponses suggérées soient incomplètes ou mal comprises (Stoecker, 1991). Pour éviter les écueils dus aux enquêtes par questionnaires, la profondeur d'analyse dans l'étude de cas permet de mieux comprendre les relations de cause à effets, et des chances de découvertes de nouveaux éléments qui expliquent le phénomène d'étude, ou « des connaissances préthéoriques »<sup>33</sup> (Roy, 2010). Nous présentons la différence entre l'étude de cas, et l'étude par échantillon.

**Tableau 10. Différences entre l'étude de cas et l'étude par échantillon**

	Étude de cas	Étude par échantillon
Nombre de sujets	Limité	Étendu
Nombre de variables	Étendu	Limité
Approche	Plutôt inductive et interprétative	Plutôt hypothético – déductive
Force méthodologique	Exploratoire	Résultats statistiques représentatifs
Autres particularités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximité du chercheur au sujet</li> <li>• Méthodes plurielles</li> <li>• Intégration des facteurs difficiles à mesurer (contexte, histoire, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure et analyse systématique des données</li> <li>• Démonstration de théories causales par tests statistiques, multivariés</li> </ul>

Source, Roy (2010), p 212

En somme, nous optons pour l'étude de cas multiples parce qu'elle correspond le mieux à notre objectif de recherche, qui est de comprendre en profondeur les mécanismes de socialisation par les relations des

<sup>33</sup> Il s'agit des connaissances qui précèdent et aident à la formation des théories (Roy, 2010).

salariés camerounais, en tenant en compte des facteurs liés au contexte (l'ethnicité par exemple). L'analyse de différents cas nous permet d'approfondir la compréhension du processus de socialisation dans différents contextes organisationnels, et de pouvoir comparer les pratiques dans leur différents contextes (Gagnon, 2012). L'idée n'est pas de garantir une représentativité statistique, mais plutôt de veiller à une meilleure validité interne des résultats (Yin, 2003). Dans la prochaine sous-section, nous présentons le mode d'élaboration des connaissances et le raisonnement inductif adopté dans le cadre de ce travail.

### 3.1.2.2 MODE D'ELABORATION DES CONNAISSANCES ET NOTRE RAISONNEMENT INDUCTIF

Cette sous-section répond à la question **comment est-ce que la connaissance est élaborée** ? En sciences de gestion, l'exploration et le test sont deux voies de recherche qui permettent l'élaboration des connaissances (Cherreire et Durieux, 2014). Avenir (2017) rappelle, qu'il est important de tenir compte de la cohérence globale de la recherche depuis le choix du positionnement épistémologique jusqu'à la justification de la validité des connaissances élaborées. Ainsi, l'orientation vers le test ou l'exploration n'est pas neutre du positionnement épistémologique de la recherche. Le test se rapporte au positivisme, tandis que l'exploration peut se réclamer de différents paradigmes tels que le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Cherreire et Durieux, 2014). Selon ces derniers, tester c'est mettre à l'épreuve de la réalité, des objets théoriques. Tandis que l'exploration consiste à proposer des résultats théoriques novateurs, « *c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné* » (Cherreire et Durieux, 2014 p 78).

Nous sommes intéressés dans le cadre de ce travail à proposer « *des résultats théoriques novateurs* », dans la mesure où nous intégrons dans le champ de la socialisation organisationnelle, la théorie de la conservation des ressources, et la théorie du contrat psychologique, en vue de comprendre le rôle de la réciprocité dans les relations du nouveau salarié, et la place des ressources dans cette dynamique. Plus précisément nous élaborons les connaissances par l'exploration théorique, qui consiste à établir un lien conceptuel entre plusieurs champs théoriques ou disciplines (Cherreire et Durieux, 2014). Selon ces deux auteurs, en plus de l'exploration théorique, le chercheur en management peut produire des connaissances sans mobiliser des modèles ou théories antérieures (exploration empirique) ou encore procéder par allers et retours entre observations et connaissances théoriques (l'exploration hybride). Cette dernière forme

d'exploration suppose que le chercheur raisonne de façon abductive (Cherreire et Durieux, 2014), alors que le raisonnement qui sous-tend notre travail est inductif.

### **Le mode de raisonnement inductif qui sous-tend l'élaboration des connaissances**

La plupart des travaux en sciences de gestion utilise la boucle récursive abduction, déduction et induction (David, 1999). Peirce (1929, cité par David, 1999) définit ces trois modes de raisonnement à partir des exemples :

**Tableau 11. Exemple de mode de raisonnement : déduction-induction-abduction**

<b>DEDUCTION</b>	
<b>Règle</b>	A- Tous les haricots provenant de ce sac sont blancs.
<b>Cas</b>	B- Ces haricots proviennent de ce sac.
<b>Conséquence</b>	C- Ces haricots sont blancs.
<b>INDUCTION</b>	
<b>Cas</b>	A- Ces haricots proviennent de ce sac.
<b>Conséquence</b>	B- Ces haricots sont blancs.
<b>Règle</b>	C- Tous les haricots provenant de ce sac sont blancs.
<b>ABDUCTION</b>	
<b>Conséquence</b>	A- Ces haricots sont blancs.
<b>Règle</b>	B- Tous les haricots provenant de ce sac sont blancs.
<b>Cas</b>	C- Ces haricots proviennent de ce sac.

Source : David (1999, p. 3)

Selon David (1999 p 3), « *la déduction consiste à tirer une conséquence (C) à partir d'une règle générale (A) et d'une observation empirique (B). L'induction consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie. L'abduction consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie* ».

La déduction est un moyen de démonstration, caractérisé par le fait que si les hypothèses formulées initialement sont vraies, alors la conclusion est nécessairement vraie. Fondée sur la démarche hypothético déductive, le raisonnement déductif consiste à élaborer des hypothèses et de les confronter au test de la réalité. Le but du chercheur est de porter un jugement sur la pertinence des hypothèses initialement

formulées (Charreire et Durieux, 2014). Selon ces derniers, la déduction n'est pas adaptée dans le cadre de l'exploration des phénomènes complexes. Dans le cadre de ce travail, nous n'avons pas pour ambitionner de tester des hypothèses formulées sur la base des travaux antérieurs, mais nous voulons par la méthode inductive explorer le processus de socialisation des salariés en contexte camerounais.

L'induction est « *une inférence conjecturale qui conclut : 1) de la régularité observée de certains faits à leur constance ; 2) de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure* » (Morfaux, 2001 p265, cité par Charreire et Durieux, 2014). Il s'agit d'une généralisation qui prend appui sur un raisonnement qui passe du particulier au général, des effets à la cause, des faits aux lois, des conséquences aux principes (David, 1999). Ainsi, le chercheur procède par induction si en vérifiant une relation (sans rien démontrer), sur un certain nombre de cas, le chercheur pose que la relation est vraie pour toutes les observations à venir (Charreire et Durieux, 2014).

L'abduction est « *un processus inférentiel (en d'autres termes une hypothèse) qui s'oppose à la déduction, car la déduction part d'une règle, considère le cas de cette règle et infère automatiquement un résultat nécessaire* » (Eco, 1990, p 248)<sup>34</sup>. L'abduction permet de générer des hypothèses (David, 1999), qui pour être transformées en lois ou règles nécessitent d'être testées par la suite (Charreire et Durieux, 2014).

Dans le cadre de notre travail, nous sommes intéressées par l'induction qui diffère de l'abduction suivant que : « *l'induction est une inférence logique qui confère à la découverte une constance à priori (loi) alors que l'abduction lui confère un statut explicatif ou compréhensif qui, pour tendre vers la règle ou la loi, nécessite d'être testé ensuite* » (Charreire et Durieux, 2014 p 80).

La démarche inductive suppose que le chercheur se serve des données pour faire émerger des propositions, qui constituent une théorie émergente, qui nécessite la vérification dans des unités d'analyse plus significatives (Anadon et Guillemette, 2006).

En rapport avec nos travaux, il s'agit pour nous de partir des données issues des différents cas étudiés, et de les structurer pour permettre à la théorie (par exemple concepts, idées, thèmes) d'émerger des données (Barret et al., 2017). Autrement dit, nous comptons inférer des lois ou théories sur la socialisation organisationnelle dans le contexte camerounais réputé multiethnique (Kamdem, 2002 ; Nkakleu, 2016). Anadon et Guillemette (2006) rapportent deux principales limites qui restreignent la portée de l'induction. La première limite est l'échantillonnage théorique avec sa « *dimension déductive* ». Suivant

---

<sup>34</sup> Cité par Charreire et Durieux (2014).

cette critique, le chercheur se sert des éléments théoriques pour sélectionner au moins les sujets et les situations qui lui permettent de recueillir des données jugées pertinentes. Cependant, ce « *moment déductif* » est au service d'une démarche générale essentiellement inductive (Anadon et Guillemette, 2006).

La deuxième limite se rapporte au fait que les études inductives sont influencées par les théories antérieures. L'idée selon laquelle la recherche inductive doit s'effectuer sans grille préalable, sans se rattacher à des théories antérieures, afin de découvrir quelque chose de nouveau n'est pas possible (Paillée et Muchielli, 2016, p24). Les auteurs sont unanimes quant au fait que tout chercheur aborde un terrain de recherche avec des a priori, des connaissances de diverses nature, qui influencent l'interprétation, et le sens qu'il donne aux données (Anadon et Guillemette, 2006 ; Paillée et Muchielli, 2016). Cette prise en compte des théories antérieures, et de l'interprétation du chercheur a nécessairement un aspect spéculatif et donc déductif (Strauss & Corbin, 1990). Toutefois, ces moments de déduction n'enlèvent pas le caractère essentiellement inductif, qui provient de l'orientation fondamentale qui consiste à étudier les phénomènes à partir de l'expérience propre des acteurs (Anadon et Guillemette, 2006).

Finalement pour l'élaboration des connaissances scientifiques, la déduction et l'induction sont complémentaires. Selon Charreire et Durieux (2014), la déduction et l'induction « cohabitent » dans la production des connaissances : « *le chercheur peut être emmené à inférer à partir d'observations, de manière incertaine des lois (induction), ou plus vraisemblablement des conceptualisations, explications, ou conjectures (abduction). Ces conceptualisations associées à un certain nombre de conditions initiales, sont susceptibles de servir de prémisses et peuvent faire l'objet d'un test* » (Charreire et Durieux, 2014 p 83). La figure 7 présente un schéma de synthèse des modes de raisonnement inductif, déductif et abductif.

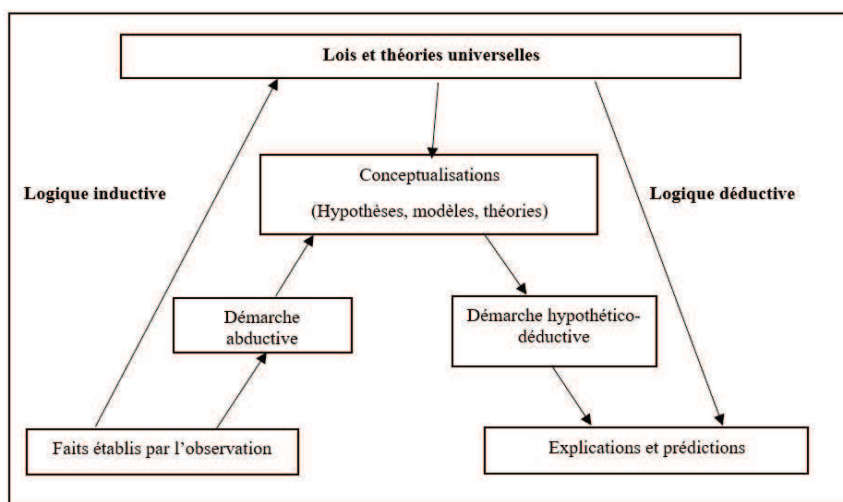


Figure 7. Les modes de raisonnement

Source : Charreire et Durieux (2014, p 82)

### 3.1.2.3 CONDITIONS DE VALIDITE ET DE FIABILITE DE LA RECHERCHE

Une des préoccupations majeures du chercheur est de savoir comment les autres chercheurs peuvent se réapproprier de façon rigoureuse sa recherche. Il s'agit de la question de la validité et de la fiabilité de la recherche, qui consiste à démontrer que les résultats de la recherche ont été obtenus dans le cadre d'une démarche rigoureuse, en décrivant précisément les différentes étapes relatives au choix du terrain, au recueil et à l'analyse des données, ainsi qu'aux différents moyens utilisés par le chercheur pour contrôler son influence sur son terrain d'étude (Drucker-Godard et al., 2014 ; Gagnon, 2012). Dans le cadre de cette sous-section, nous décrivons les précautions prises pour assurer la validité et la fiabilité de notre recherche.

#### Assurance de la validité

La validité globale de la recherche consiste à s'assurer de différents types spécifiques de validité. La validité du construit, la validité de l'instrument de mesure, la validité interne des résultats et la validité externe de ces mêmes résultats (Drucker-Godard et al, 2014).

La validité interne et externe des résultats concerne la recherche dans son ensemble, tandis que la validité du construit, de l'instrument de mesure concerne les différents éléments de la recherche.



La validité du construit permet d'accéder à une compréhension commune des concepts utilisés dans le cadre de la recherche (Drucker-Godard et al, 2014). Il s'agit de préciser les concepts centraux, en se servant des théories antérieures, pour ensuite aboutir à l'élaboration d'un cadre conceptuel qui permettra par la suite de déterminer les caractéristiques du terrain d'observation, et des unités d'analyse (Baskarada, 2014).

Dans le cadre de cette recherche, la validité du construit est assurée par le cadre d'analyse élaboré à l'issue de la revue de la littérature effectuée dans la première partie de cette thèse. Ce cadre d'analyse nous a permis de décliner les concepts, les dimensions et indicateurs de nos variables d'intérêt qui sont la socialisation organisationnelle, le contrat psychologique et la théorie de la conservation des ressources. Les définitions retenues de nos différentes variables participent à identifier ce qui sera étudié, ainsi que les informations à recueillir et à analyser. Ainsi l'assurance que les indicateurs de mesure retenues pour recueillir, traiter et interpréter les données sont adaptés, ainsi que l'utilisation de plusieurs sources de données concourent à la validité du construit (Yin, 2003 ; Eisenhardt, 1989 ; Gagnon, 2012).

La validité de l'instrument de mesure est une précaution que nous avons prise dans le cadre de ce travail. La validité de l'instrument de mesure est l'assurance que l'instrument mesure ce qu'on lui demande de mesurer, et donne des mesures exactes de l'objet étudié (Drucker-Godard et al, 2014). Selon ces auteurs, il est important de veiller à la fiabilité des instruments de mesure pour garantir la rigueur des résultats obtenus. L'entretien et la recherche documentaire sont les principales méthodes utilisées.

La réalisation des entretiens a été accompagnée d'un ensemble de précautions prises pour leur réalisation. Le guide d'entretien a été élaboré suivant une opérationnalisation rigoureuse des variables sur la base des travaux antérieurs<sup>35</sup>. De plus, comme le recommande Yin (2009), nous avons mené des entretiens pilotes, en vue de veiller à la bonne compréhension des questions posées par les participants. À l'issue de cette étude pilote, nous avons ajusté le contenu du guide au besoin, et au fur et à mesure des entretiens.

La validité de la recherche documentaire a été assurée en définissant au préalable les catégories de données à collecter (Drucker-Godard et al, 2014). Par exemple, nous avons collecté dans chacune des organisations sélectionnées pour le recueil des données les outils de socialisation organisationnelle utilisés, ainsi que les procédures et les processus relatifs au recrutement/intégration et à la mobilité des salariés.

---

<sup>35</sup> La présentation de l'opérationnalisation des variables se fera dans le cadre de la prochaine section, et le guide d'entretien qui en découle est présenté en annexe 1 et 2.

La validité interne de la recherche consiste à s'assurer de la cohérence et de la pertinence interne des résultats de l'étude (Drucker-Godard et al, 2014). Nous avons veillé à mesurer exactement ce qu'il faut mesurer (Gagnon, 2012).

Contrairement aux études quantitatives qui utilisent des tests pour s'assurer de la validité interne des résultats, les études qualitatives doivent tenir compte d'un certain nombre de précautions pour atteindre un niveau désirable de validité interne des résultats. Campbell et Stanley (1966, cités par Drucker-Godard et al, 2014)<sup>36</sup> identifient des biais qui limitent la validité interne des résultats, qu'il importe de considérer tout au long du processus de recherche. Le tableau 12 ci-dessous présente ces différents biais, et les précautions à prendre pour les éviter.

**Tableau 12. Les biais limitant la validité interne**

<b>Biais limitant la validité interne</b>	<b>Signification</b>	<b>Comment éviter le biais</b>
<b>Effet d'histoire</b>	Se demander si des événements extérieurs à l'étude et survenus pendant la période d'étude n'ont pas faussé les résultats	Réduire la période d'étude. Avoir un regard critique sur la période retenue
<b>Effet de maturation</b>	Les objets d'analyse ont changé pendant le cours de l'étude	Réduire la période d'étude
<b>Effet de test</b>	Les individus subissent plusieurs fois le même test à intervalles rapprochés lors d'une étude longitudinale, et leurs réponses au deuxième tour sont biaisées par le fait d'avoir déjà répondu à ce test	Travailler avec plusieurs échantillons ayant les mêmes caractéristiques
<b>Effet d'instrumentation</b>	Les questions utilisées pour recueillir les données sont mal formulées	Le chercheur doit être un expert, le nombre d'enquêteurs doit être réduit. Le recueil de données doit être très formalisé.
<b>Effet de régression statistique</b>	Les individus sélectionnés l'ont été sur la base de scores extrêmes	Revoir la constitution de l'échantillon
<b>Effet de sélection</b>	L'échantillon étudié doit être représentatif de la population pertinente pour l'étude	Accorder une très grande importance à la procédure d'échantillonnage

<sup>36</sup> Cités par (Drucker-Godard et al. 2014).

<b>Effet de contamination</b>	Un individu interrogé apprend par d'autres individus l'objet de l'étude, ce qui fausse les résultats.	Mener l'étude le plus rapidement possible ou s'assurer au mieux de la confidentialité de ces travaux
-------------------------------	---	--

Source : Campbell et Stanley (1966) cité par Drucker-Godard et al, 2014 <sup>37</sup>p. 314.

Selon Campbell et Stanley (1966), ces biais sont relatifs au contexte d'étude (effets d'histoire, de maturation et de test), au recueil des données (effet d'instrumentation) et à l'échantillon (effets de régression statistique, de sélection et de contamination).

La validité interne de notre travail peut se faire par l'analyse des efforts que nous avons menés pour écarter les biais identifiés ci-dessus. Du point de vue du contexte, nous avons veillé à ce que les événements extérieurs à notre étude, de nature à influencer les résultats soient maîtrisés. Par exemple, pendant la phase de sélection des entreprises, nous avons éliminé une entreprise, qui était disposée à faire partir de l'échantillon, du fait d'une crise sociale due, à l'irrégularité des salaires des employés. Cet incident aurait probablement affecté les comportements des nouveaux salariés, et les résultats de l'étude.

Nous avons procédé à diversifier les sources d'information (Nouveaux salariés, et responsable des ressources humaines pour les informations primaires, et les sources documentaires), afin de garantir une plus grande validité interne des résultats (Hlady Rispal, 2015). Toutefois, avec les interlocuteurs RH au sein des entreprises qui constituaient les différents cas, nous avons établi un calendrier d'entretien des nouveaux salariés par unité opérationnelle, que nous avons plus ou moins respecté, en vue de diminuer l'effet de contamination entre nouveaux salariés. La période d'entretien au sein des différentes organisations était comprise entre 5 jours et 14 jours, en fonction du nombre de salarié à entretenir et de leur disponibilité.

Une importance particulière a été accordée à la recherche de la saturation théorique, grâce à une collecte d'information relativement large (5 cas d'entreprises, 69 entretiens auprès de nouvelles recrues d'une durée moyenne d'une heure et douze minutes (1h 12) et 8 entretiens auprès des représentants organisationnels (cadres de la direction des ressources humaines), d'une durée moyenne de quarante-cinq (45) minutes). Par ailleurs, en suivant les recommandations de Yin (2013) en matière de validité interne et la fiabilité de la recherche, nous présentons de façon détaillée et précise la stratégie et les outils de recueil et d'analyse de données.

---

<sup>37</sup> Cités par Drucker-Godard et al (2014)

La validité externe renvoie à l'assurance que les résultats de la recherche sont applicables à d'autres cas (Gagnon, 2012). Elle examine les conditions de généralisation et de transférabilité des résultats d'une recherche (Ayerbe et Missonier, 2007 ; Drucker-Godard et al, 2014). Il s'agit de la principale faiblesse de l'étude de cas qui ne vise pas une généralisation statistique, mais plutôt une généralisation théorique qui concourt à l'enrichissement de la théorie (Yin, 2003 ; Eisenhardt, 1989 ; Roy, 2010). Toutefois des précautions ont été prises pour permettre d'obtenir des résultats qui peuvent être comparés et contrastés avec d'autres cas (Gagnon, 2012). Nous avons eu recours à plusieurs études de cas, afin de faire varier les caractéristiques contextuelles (Eisenhardt, 1989 ; Gagnon, 2012). De même, la « *description profonde* »<sup>38</sup> de nos cas, fournit les informations nécessaires pour la possibilité de transférer les résultats de la recherche à d'autres contextes présentant des caractéristiques identiques (Ayerbe et Missonier, 2007).

### **La fiabilité de la recherche**

La fiabilité de la recherche repose sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très précisément son processus de recherche (Drucker-Godard et al., 2014). On distingue la fiabilité interne et externe des résultats. La première permet au chercheur l'assurance que d'autres chercheurs arriveraient aux mêmes conclusions en analysant et interprétant les données de son étude. Tandis que la seconde permet de se rassurer qu'un autre chercheur, en adoptant la même démarche obtienne sensiblement les mêmes résultats dans un milieu similaire (Gagnon, 2012).

Pour garantir la fiabilité interne de notre recherche, le recueil des données s'est effectué comme suit :

- Les entreprises ont été sélectionnées suivant le critère de disposer dans leurs effectifs des salariés ayant une ancienneté comprise entre 2 semaines et 24 mois ;
- Les entretiens semi directifs se déroulaient suivant les étapes suivantes : (1) phase d'introduction (présentation du chercheur, présentation du cadre de la recherche et des objectifs, précision des consignes de confidentialité, etc.), (2) déroulement du guide d'entretien et relance au besoin, enregistrement avec magnétophone, et prise des notes, (3) synthèse orale de l'entretien dans un premier temps, afin de s'assurer que le sens attribué aux données recueillies était bien celui conféré par les informateurs ;

---

<sup>38</sup> Il s'agit « *d'un ensemble riche de détails propre au contexte du (ou des) cas étudié(s).* » (Ayerbe et Missonier, 2007, p 45).

- La collecte des données secondaires auprès des directions des ressources humaines et autres sources documentaires (fiches d'évaluation des nouveaux salariés, procédures d'intégration et de recrutement, les outils de socialisation...);
- La triangulation des diverses sources pour compléter les informations recueillies au fur et à mesure de l'évolution de la recherche
- L'analyse des données en se servant du logiciel NVIVO 12 ;
- La génération des propositions explicatives de la socialisation organisationnelle par les relations dans le contexte camerounais ;
- La vérification de la concordance des propositions explicatives avec les données ;
- La comparaison des propositions explicatives avec la littérature existante.

La fiabilité externe est assurée par les précautions en ce qui concerne notre position sur le terrain d'étude, la démarche de sélection des cas et des nouveaux salariés en leur sein, la présentation des informations sur les différentes caractéristiques des cas, la définition des concepts et la présentation de la démarche de collecte des données (Gagnon, 2012).

Les relations que nous entretenons avec les nouvelles recrues sont restées professionnelles et basées sur la confiance. Par exemple, certains interviewés nous parlaient avec beaucoup d'émotion des relations personnelles de leur vie privée ou professionnelle, qui ont influencé leur adaptation au travail. Toutefois, nous avons gardé le sens critique nécessaire pour faire des relances et une analyse qualitative de qualité.

La sélection des cas a été effectuée dans un premier temps en allant sur les sites de recrutements camerounais, à partir de la bouche à oreille, pour identifier une vingtaine d'entreprises au sein desquelles les pratiques de recrutement et de mobilité étaient en cours. Après cela, nous leur avons envoyé un courrier précisant l'intérêt de la recherche, et une lettre d'engagement de nos directeurs de thèse (Voir Annexe 1). Après plusieurs relances, une seule entreprise accepte de participer. Pour les 4 autres cas, nous avons fait appel à des parrains (Gagnon, 2012). Il s'agit des personnes qui avaient des contacts avec les responsables de ces entreprises, et qui nous ont introduit auprès de ces dernières, facilité l'obtention de l'autorisation de recherche auprès des nouvelles recrues. Ainsi, nous avons eu l'accès aux sources documentaires, ainsi que la permission d'échanger avec les cadres de la direction des ressources humaines, pour nous donner les informations sur le processus de socialisation, mais aussi sur les attentes de l'entreprise en ce qui concerne les nouvelles recrues. Nous avons veillé à avoir une variété de profils d'entreprise (en fonction de la taille, du secteur d'activités, du type de management etc.). Ainsi, le

contexte particulier de chaque entreprise a été considéré lors du recueil des données, de leur l'analyse et de l'interprétation des résultats.

La définition et l'opérationnalisation des concepts de socialisation par les relations, du contrat psychologique et de la théorie de la conservation des ressources sont inspirées de la littérature. La démarche de collecte de données, sera présente dans le cadre de la prochaine section, tout en soulignant à chaque fois les précisions nécessaires pour garantir la validité et la fiabilité de la recherche.

Dans cette section, nous avons justifié le choix du positionnement épistémologique interprétativiste, de la méthodologie qualitative et de l'étude de cas comme étant adapté à notre objet de recherche, ainsi que l'assurance de validité et de fiabilité de la recherche. Nous avons également présenté l'exploration théorique comme la façon par laquelle la connaissance est élaborée dans le cadre de ce travail, et le raisonnement inductif le sous tendant. Cette approche inductive a influencé notre méthode d'échantillonnage, de recueil et d'analyse des données, que nous présentons dans la prochaine section.

## **3.2 MISE EN ŒUVRE DE LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE ET PRÉSENTATION DES CAS**

Dans le cadre de cette section, nous abordons des aspects plus opérationnels de la recherche. Après avoir justifié le choix d'une étude qualitative fondée sur une étude de cas multiples, nous sommes intéressés à présent à la question de savoir ce qu'il faut observer et comment le faire ? (Thietart et al, 2014). Il s'agit plus précisément des aspects liés à l'échantillonnage, au recueil, à l'analyse et à l'interprétation des données (mise en œuvre de la méthodologie) d'une part, et d'autre part à la présentation des différents cas étudiés.

### **3.2.1 RECUEIL DES DONNEES**

Nous présentons dans les paragraphes suivants le processus d'opérationnalisation des concepts en données, qui permet de s'interroger sur le type de données à recueillir afin d'appréhender les concepts. Ensuite, nous présentons et justifions la composition de l'échantillon sur lequel les données seront recueillies, et enfin nous présentons la démarche de collecte des données proprement dite.

#### **3.2.1.1 OPERATIONNALISATION DES CONCEPTS ET PRESENTATION DE L'OUTIL DE COLLECTE DES DONNEES**

Le chercheur en gestion est confronté à deux situations possibles : soit il aborde dans un premier temps la littérature, pour en sortir des concepts, et s'interroge sur la manière de traduire ces concepts en données ; soit il recueille en premier les données, et recherche les concepts sous-jacents (Angot et Milano, 2014). Ces derniers font la distinction entre monde théorique (l'ensemble des concepts, théories, modèles, disponibles dans la littérature) et le monde empirique (l'ensemble des données que l'on peut recueillir sur le terrain). Ainsi, « *pour aller d'un monde à l'autre, le chercheur doit concevoir ces éléments dans la langue du monde dans lequel il souhaite aller* » (Zeller et Carmine, 1980, cité par Angot et Milano, 2014, p 199). Dès lors, la mesure permet de traduire les concepts en données tandis que l'abstraction permet de faire l'inverse (Angot et Milano, 2014).

La mesure ne concerne pas seulement l'expression du concept en nombre, mais peut prendre différentes dimensions ou indicateurs permettant d'appréhender les concepts plus abstraits sur le terrain (Angot et Milano, 2014).

Lorsque la littérature constitue le point de départ de la recherche, et que le chercheur veut passer du mode théorique au monde empirique, les définitions conceptuelles retenues conditionnent la mesure. Il s'agit plus concrètement d'effectuer « *une traduction de la définition conceptuelle qu'il a adoptée (monde théorique) afin de repérer des éléments du monde empirique qui illustrent le plus finement possible cette définition* » (Angot et Milano, p 199-200). Dit autrement, le chercheur tente de découvrir les composantes ou dimensions du concept dans une première phase, ensuite il définit le type de données à recueillir pour chaque dimension préalablement identifiée (Lazasfeld, 1967)<sup>39</sup>.

En rapport avec nos travaux, le point de départ a été la revue de la littérature au sujet de la socialisation organisationnelle des nouveaux salariés. Après nos différentes lectures, nous avons opté d'étudier la socialisation organisationnelle par les relations, suivant une lecture du contrat psychologique et de la théorie de la conservation des ressources. À partir des définitions des concepts que nous avons retenues dans le cadre de ce travail, nous avons opérationnalisé les concepts, qui nous ont permis d'élaborer les guides d'entretiens, en tenant compte des concepts et théories mobilisés (socialisation par les relations, contrat psychologique, et théorie de la conservation des ressources). Plus précisément, la littérature nous a permis d'identifier des traductions à partir desquelles nous avons effectué des ajustements, afin qu'elles restent cohérentes avec nos objectifs de recherche.

---

<sup>39</sup> Cité par Angot et Milano (2014).

Conformément à nos choix théoriques, la socialisation organisationnelle a été appréhendée suivant la perspective relationnelle (Morrison, 2002 ; Korte, 2010 ; Fang Duffy et Shaw, 2011 ; Lapointe et al, 2013). Dans le cadre de l’opérationnalisation, nous avons accordé dans un premier temps l’importance à la place des agents socialisateurs (AS) dans l’adaptation des nouveaux salariés (NS) (Fabre et Roussel, 2013 ; Korte, 2010). Nous sommes également intéressés aux mécanismes qui permettent aux NS d’établir des relations avec les différents acteurs (Morrison, 2002), et finalement à l’influence des AS sur l’atteinte des objectifs de socialisation des NS (Fabre et Roussel, 2013). La figure 8 illustre ce processus.

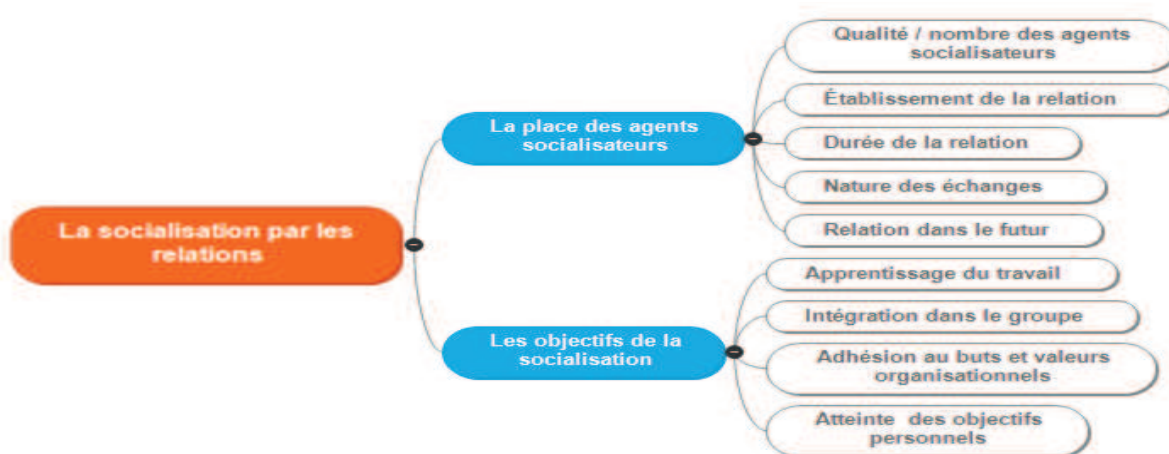


Figure 8. Opérationnalisation de la socialisation par les relations

Source : Revue de la littérature et entretiens pilotes

Le contrat psychologique (CP) est opérationnalisé en termes d’attentes réciproques perçues entre le nouveau salarié (NS) et ses différents agents socialisateurs (AS) d’une part, mais aussi en termes de satisfaction ou de respect des attentes par chacun des acteurs d’autre part (Rousseau, 1995 ; Woodrow et Guest, 2017). La figure 9 ci-dessous illustre l’instrumentation du CP.



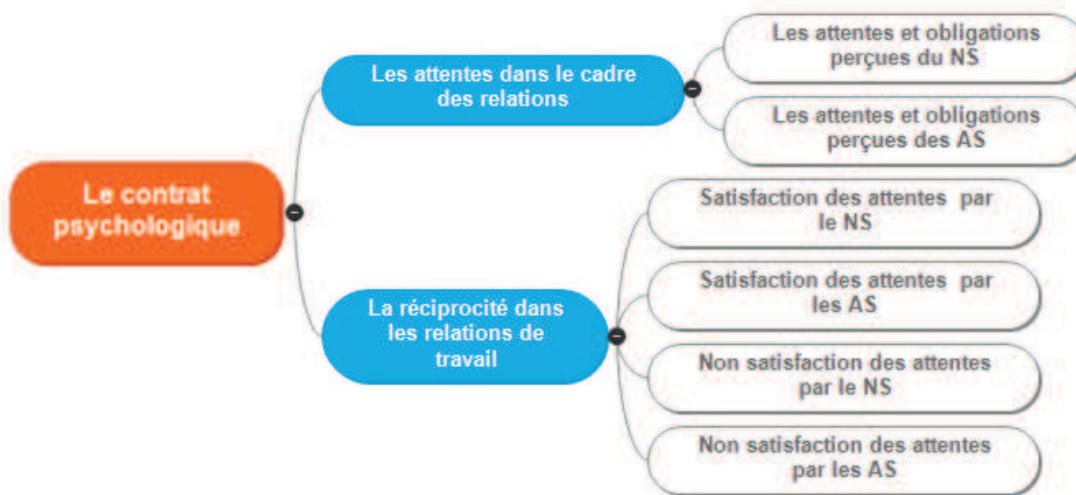


Figure 9. Opérationnalisation du contrat psychologique entre le nouveau salarié et ses agents socialisateurs

Source : Revue de la littérature et entretiens pilotes

La théorie de la conservation des ressources nous permet de comprendre les conséquences en termes de respect ou non des engagements dans la relation entre le nouveau salarié et ses différents agents socialisateurs. Suivant la perspective d'Hobfoll (1989 ; 2001) de la théorie de la conservation des ressources, et l'adaptation au domaine de la socialisation d'Ellis et al. (2015), nous avons identifié les ressources ainsi que leur dynamique, qui permettent aux nouvelles recrues d'atteindre leurs objectifs et parmi lesquels la réduction du stress. La figure 10 illustre l'instrumentation de la théorie de la conservation des ressources.

Quant à la perspective de l'employeur, de nombreux auteurs critiquent le fait que le CP ne saurait être capturé dans sa globalité, en tenant compte uniquement des perceptions de l'employé (Guest et Conway, 2002 ; Tekleab et Taylor, 2003 ; Mc Dermott et al, 2013 ; Lee et Taylor, 2014), alors que dès dans sa conceptualisation initiale, le CP était appréhendé en termes de mutualité et de réciprocité (Levinson et al, 1963 ; Schein, 1968 ; Kotter, 1973). Ainsi, à la suite de Guest et Conway (2002), nous considérons les responsables des ressources humaines comme étant les représentants de l'organisation dans le cadre du contrat psychologique des nouveaux salariés, parce qu'ils sont supposés connaître les promesses qui ont été faites par l'organisation durant le processus de recrutement (Robinson et al, 1994 ; Guest et Conway, 2002).

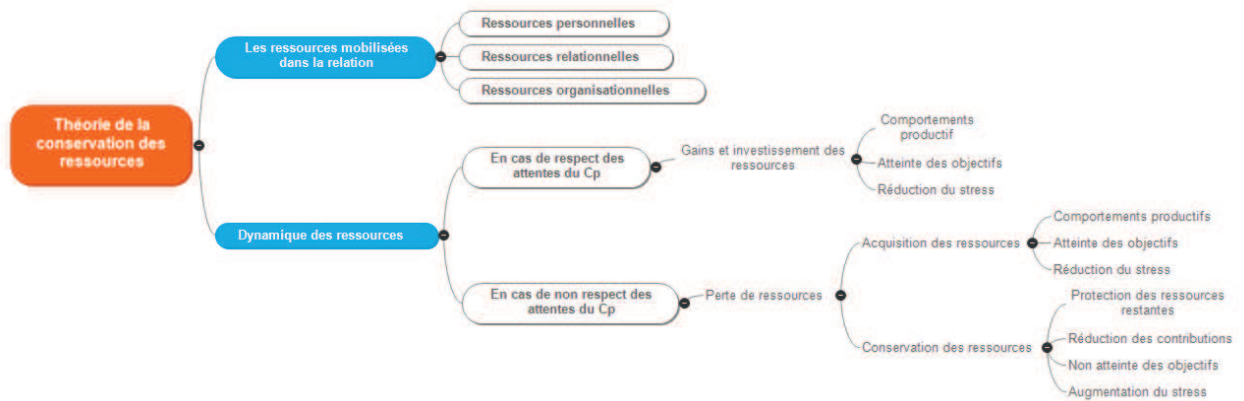


Figure 10. Opérationnalisation de la théorie de la conservation des ressources appliquée dans le cadre de la socialisation par les relations

Source : Revue de la littérature et entretiens pilotes

Les échanges avec les responsables des ressources humaines nous permettent de connaître les attentes perçues de l'organisation à l'égard des NS. D'après la littérature, il s'agit principalement de la maîtrise du travail, de l'intégration dans le groupe de travail, et de l'adhésion aux buts et valeurs organisationnels (Haueter et al. 2003 ; Perrot, 2009 a). Les échanges avec les représentants de l'organisation portent également sur les difficultés rencontrées par les NS à leur poste de travail (Ellis et al, 2015), les solutions envisagées par l'organisation, les outils de socialisation utilisés par l'organisation (Klein et al, 2015 ; Louis et al, 1983), et enfin les informations sur l'identité de l'organisation<sup>40</sup>. La figure 11 illustre les échanges avec les responsables RH quant à leur perception de la socialisation par les relations.

<sup>40</sup> Ces informations nous permettent de présenter les cas, dans la prochaine section.

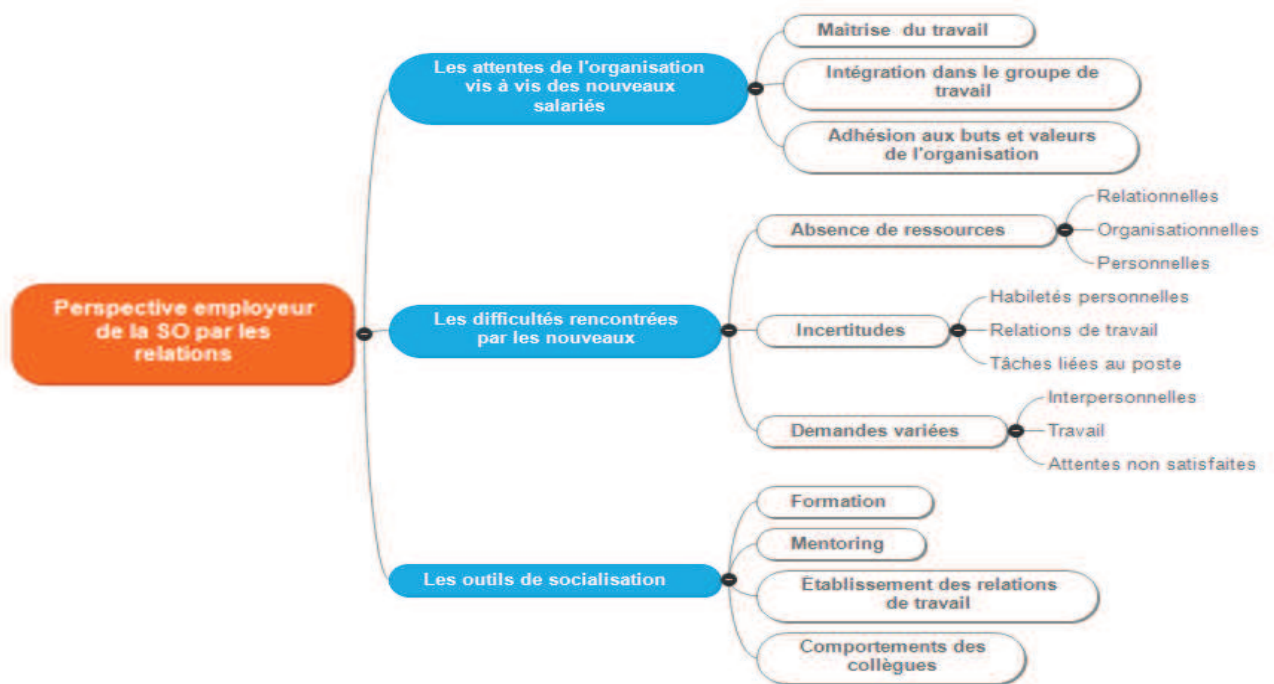


Figure 11. Perspective employeur de la socialisation organisationnelle par les relations

Source : Revue de la littérature et entretiens pilotes

Une fois que nous avons présenté l’opérationnalisation de nos différents concepts, nous présentons ci de dessous l’outil de collecte des données.

*Les sources de données utilisées, la pré-enquête, le recrutement des cas et le déroulement de la collecte.*

**L’outil de collecte des données.**

L’outil de collecte des données utilisé pour le recueil des données est le guide d’entretien. Le guide d’entretien destiné aux nouveaux salariés (Voir annexe 2) s’est articulé autour de quatre points :

- La place des acteurs dans la prise de poste des nouveaux employés. Par exemple la question : qui sont les acteurs qui vous soutiennent depuis que vous occupez ce nouveau poste ?
- La réciprocité dans les relations de travail renvoie à des questions sur les attentes et apports mutuels dans le cadre des relations entre le nouvel employé et ses différents agents socialisateurs (cette personne avec qui vous avez noué des relations attend quoi de vous ? et vous qu’attendez-vous de cette personne ?). Aussi, l’évaluation du respect des attentes par chacune des parties et

les conséquences (quelles sont les conséquences du non-respect des attentes (par vous et contre vous) ?).

- L'adaptation des nouveaux employés à leur poste de travail (en cas de non-respect des attentes par chacun des acteurs, qu'est-ce que vous perdez dans le cadre de votre travail ? et comment faites-vous pour réduire ces pertes ?)
- Et enfin les informations sur les nouveaux employés et leur poste de travail (intitulé du poste, ancienneté, les autres postes occupés dans l'organisation pour les salariés promus ...).

Le guide d'entretien destiné au responsable des ressources humaine (Voir annexe 3) comporte trois parties

- L'adaptation des nouveaux employés à leur poste (quelles sont les attentes de l'entreprise vis-à-vis des nouveaux salariés ?)
- Les outils de socialisation organisationnelle (quelles sont les outils de socialisation<sup>41</sup> que vous utilisez ? qu'est ce qui est fait pour intégrer les nouvelles recrues (en termes d'entrée dans l'entreprise, ou de changement de poste) ?
- L'identité de l'entreprise (quelles sont les principales dates qui ont une signification pour votre entreprise ? Parlez-nous de son évolution...)

Après avoir présenté la façon par laquelle nous avons opérationnalisée les concepts, ainsi que l'instrument de mesure qui en découle, nous justifions ci-dessous le nombre de cas retenus, les critères de sélection, et la composition de l'échantillon.

### **3.2.1.2 JUSTIFICATION ET COMPOSITION DE L'ECHANTILLON**

Dans la section précédente, nous avons présenté les différents types d'étude de cas, et l'intérêt du choix de la démarche par étude de cas multiples, dans laquelle plusieurs cas sont examinés, afin de faire des comparaisons entre cas, de tenir compte des différents contextes, et d'en tirer des résultats relativement plus robustes et fiables (Baxter et Jack, 2008). Dès lors, la question est de savoir quels cas choisir ? Et combien en retenir pour constituer l'échantillon de recherche ? Pour répondre à ces questions, il est important de tenir compte de la spécificité de l'objet d'étude, du principe de saturation et de réplication,

---

<sup>41</sup> Très souvent, les cadres RH, nous demandaient de préciser ce que nous entendons par socialisation organisationnelle, et préféraient dans certains cas utiliser le concept d'intégration.

et aussi de la faisabilité en termes de disponibilité des ressources allouées à la recherche (Eisenhardt, 1989 ; Glaser et Strauss, 2017 ; Yin, 2003).

### **Quels cas choisir ?**

Déterminer le cas dans le cadre d'une étude de cas peut constituer un véritable défi pour le chercheur sans expérience (Baxter et Jack, 2008). Le cas est « est un phénomène quelconque se produisant dans un contexte limité » (Huberman et Miles, 1994, p 25 cité par Baxter et Jack, 2008). Afin de mieux cerner le cas le chercheur doit se poser des questions telles que « *est-ce que je veux « analyser » l'individu ? Est-ce que je veux « analyser » un programme ? Est-ce que je veux « analyser » le processus ? Est-ce que je veux « analyser » la différence entre les organisations ?* » (Baxter et Jack, 2008, p 545-546).

Selon Eisenhardt (1989), les choix théoriques, desquels découlent la question de recherche permettent aux chercheurs de spécifier le type de cas à rechercher, et les types de données à recueillir. Il s'agit en fait de recourir à un échantillon théorique et non statistique (Glaser et Strauss, 2017) qui permet soit de reproduire les cas présentés dans les études antérieures, soit d'étendre la théorie émergente (Eisenhardt, 1989). Pettigrew (1988) souligne l'importance du caractère extrême des cas, où l'objet d'étude est observable de manière « *transparente* ».

Les travaux en socialisation organisationnelle se sont très souvent intéressés aux salariés nouvellement recrutés dans l'organisation, et plus particulièrement aux salariés qui sont dans leur premier emploi (Morrison, 1993 ; Fabre et Roussel, 2013 ; Delobbe et al, 2016). Dans ce cas de figure, Perrot (2008) souligne qu'il s'agit de l'intégration, qui s'inscrit dans une démarche plus large du processus de socialisation (Lacaze, 2007). Selon Van Maanen et Schein (1979), la socialisation est davantage marquée lors du franchissement des frontières inclusives, fonctionnelles et hiérarchiques. En d'autres termes, on parle de socialisation organisationnelle après des situations de recrutement des salariés dans une nouvelle organisation, ou en situation de mobilité (promotion ou affectation au sein de la même organisation). Toutefois, la socialisation peut également être envisagée en cas de changement majeur dans l'organisation, qui implique une restructuration importante (par exemple les fusions/acquisitions), et nécessite ainsi une « *resocialisation* » des salariés expérimentés (Reichers et al, 1994 ; Yalabik, 2013 ; Djabi, 2015 ; Lacaze, 2007). Ce dernier cas de figure ne nous intéresse pas. Toutefois, à la suite de Djabi (2015), nous pensons que l'étude de la socialisation des salariés mobilisés et expérimentés est passée sous silence, et nécessite que les chercheurs s'y intéressent.

La question de recherche dans le cadre de notre thèse s'intéresse à la manière par laquelle *les salariés nouvellement recrutés, et mobilisés* s'adaptent à leur nouveau poste, en se servant des relations de travail. Dès lors, notre population cible est constituée de l'ensemble des salariés nouvellement recrutés et mobilisés au sein des organisations privées camerounaises. Ainsi, nos cas sont les organisations au sein desquelles se trouvent les nouveaux salariés (Korte, 2009).

### **Les nouveaux salariés que nous retenons dans l'échantillon possèdent quelles caractéristiques ?**

Jokisaari et Nurmi (2009) font valoir que la socialisation du nouveau salarié s'étend jusqu'à la fin de la deuxième année après l'arrivée dans l'organisation. Selon Ashforth (2012), il est important de donner aux nouveaux salariés suffisamment de temps, afin qu'ils se fassent une expérience du processus de socialisation, et acquièrent une connaissance raisonnable de son environnement. C'est entre le premier jour jusqu'à 24 mois après le recrutement que les conflits apparaissent généralement entre le nouveau salarié et ses différentes relations de travail (Jokisaari et Nurmi, 2009). Cependant, certaines études longitudinales qui étudient la formation et le développement du contrat psychologique des nouveaux salariés, prônent l'importance de sélectionner les nouveaux salariés dès leur arrivée dans l'organisation, période propice pour l'ajustement d'un contrat psychologique anticipé. Ainsi, De Vos et Freese (2011) choisissent trois temps de mesure : deux semaines, six mois, et 12 mois après le recrutement des nouveaux salariés, tandis que Delobbe et al. (2016) interrogent les nouveaux salariés de leur échantillon le premier jour, et huit semaines plus tard.

Conformément aux recherches antérieures sur la socialisation organisationnelle et le contrat psychologique des nouveaux salariés, nous avons fait le choix de retenir des salariés ayant une ancienneté au poste comprise entre deux semaines et 24 mois (Jokisaari et Nurmi, 2009 ; Kulkarni et Lengnick-Hall, 2011 ; Perrot et Jaidi, 2014, De Vos et Freese, 2011 ; Delobbe et al., 2016).

### **Combien de cas retenir ?**

Dans le cadre des études de cas, le chercheur n'est pas intéressé par une représentativité statistique de son échantillon, mais est davantage intéressé par une représentativité théorique (Yin, 2003). Dans ce sens, l'échantillon théorique est défini comme étant « *le processus de collecte des données pour produire une théorie. Pour être inclus dans l'échantillon théorique, un cas doit posséder « suffisamment de traits en commun » avec les autres cas. Il sera exclu s'il possède « une différence fondamentale » par rapport aux autres* ». (Hlady Rispal, 2015 p 262). Toutefois, les cas sélectionnés peuvent ne pas être identiques

à tous les niveaux. Il est parfois intéressant, dans un souci de compréhension de s'intéresser à des situations « *diversifiées, voire extrêmes* » (bibli), à condition que l'objet d'intérêt du chercheur soit clairement observable, ou fasse état des comportements significatifs (Hlady Rispal, 2015 ; Pettigrew 1988).

Royer et Zarlowski (2014) soulignent à la suite de Yin (2014, cité par Royer et Zarlowski (2014)), de Glaser et Strauss (2017) que le choix du nombre de cas est fonction des principes de réplication et de saturation théorique. Dès lors, la saturation et la réplication permettent de déterminer le nombre de cas à retenir, mais aussi le nombre de répondants au sein de chaque cas (Royer et Zarlowski, 2014). Selon Yin (2003), le choix du nombre de cas dépend du degré de certitude souhaité, et de l'ampleur des effets. Il s'agit en fait du principe de réplication qui suppose que les cas sont sélectionnés parce que le chercheur espère trouver des résultats similaires (réplication littérale), ou différents de la théorie (réplication théorique). Ainsi lorsque la théorie est simple et que la recherche ne nécessite pas un degré de certitude important, deux ou trois cas sont suffisants. Cependant, lorsque la théorie est « *subtile* », et que le chercheur souhaite un degré de certitude plus important, il est nécessaire de constituer au moins cinq ou six cas de réplication (Yin, 2003).

La saturation théorique est le moment à partir duquel l'apprentissage incrémentiel est minime. Dans ces conditions, le chercheur observe des phénomènes déjà constatés (Hlady Rispal, 2015). En d'autres termes, le chercheur décide d'ajouter des cas supplémentaires dans son échantillon théorique lorsqu'il a la possibilité d'obtenir des informations complémentaires à partir de nouveaux cas (Glaser et Strauss, 2017).

Sur la base du principe de saturation théorique, Eisenhardt (1989) propose que le nombre de cas se situe entre quatre et dix. L'idée est de trouver le juste équilibre qui permette d'obtenir des cas adaptés à la théorie en construction, sans toutefois se noyer dans le trop plein de données, qui serait de nature à augmenter les difficultés liées à l'analyse des données.

Sans être aléatoire, la sélection des cas doit refléter les catégories préalablement définies sur la base des travaux antérieurs et de la question de recherche en vue d'étendre la théorie dans un cadre d'organisations différentes (Eisenhardt, 1989). En suivant les recommandations d'Eisenhardt (1989) nous avons privilégié les contrastes, en vue de faire varier les contextes d'observation (les tactiques de socialisation utilisées dans chacune des organisations, leur taille, le lieu d'implantation, le type de management, etc.). Ainsi, suivant le principe de saturation et de réplication théoriques, les ressources disponibles (temps et

coûts), nous avons retenu 5 cas d'organisations camerounaises ayant des caractéristiques différentes, que nous présenterons dans la prochaine section.

### **3.2.1.3 DEMARCHE DE RECUEIL DES DONNEES**

Dans le cadre de cette sous-section, nous présentons successivement les types de collecte de données utilisées par les chercheurs en socialisation organisationnelle, et justifions le choix de l'étude de nature transversale, ensuite nous présentons les différentes sources de données, et enfin le déroulement de la collecte des données.

#### **Études transversales versus étude longitudinales en socialisation organisationnelle**

Les auteurs sont d'accord que la socialisation organisationnelle est un processus dynamique, à cet effet, les designs longitudinaux sont les plus adaptés (Bauer al, 2007 ; Ashforth, 2012). Toutefois, les études transversales peuvent en fonction des objectifs de l'étude, permettre la compréhension des mécanismes de socialisation dans un contexte spécifique. Par exemple, Bauer et al (2007) trouvent dans leur méta-analyse sur la socialisation organisationnelle que 56% des relations examinées étaient affectées par le type de collecte des données. Par exemple ces auteurs trouvent que les études sur une seule période par rapport à celles menées sur plusieurs, sont limitées dans la mesure où elles pourraient « gonfler » l'intensité des relations entre variables. Toutefois, ces derniers soulignent que même si les données sont collectées à différents moments, « *bon nombre de relations individuelles signalées sont en fait transversales* » (Bauer et al, 2007 p 710). Du fait de nos ressources limitées<sup>42</sup>, nous n'avons pas pu mener une étude longitudinale. Toutefois, nous avons opté pour une démarche transversale de collecte des données, qui nous permettra dans un premier temps d'obtenir rigoureusement des propositions explicatives de la socialisation organisationnelle par les relations dans le contexte camerounais, qui seront nécessairement testées dans le cadre des recherches ultérieures effectuées quantitativement (Bauer et al, 2007, Taormina et Bauer, 2000).

#### **Les différentes sources de données**

---

<sup>42</sup> Les difficultés d'accès au terrain, ainsi que les délais limités ne nous ont pas permis de mener une étude sur plusieurs périodes de temps. Les études utilisent souvent des intervalles de mesure de 3 mois (à l'arrivée dans l'organisation, 3 mois, 6 mois, 9 mois et 1 an) (Bauer et al, 2007).



Il s'agit principalement des données issues de nos différents entretiens avec les nouvelles recrues et les différents représentants organisationnels (les sources de données primaires), et les données qui existaient déjà, avant notre arrivée dans les différentes organisations étudiées, et qui concourent à la compréhension de l'objet de recherche (Les sources de données secondaires).

### **Les entretiens semi-directifs**

L'entrevue semi-dirigé consiste à une interaction verbale, animée de façon souple par le chercheur, de manière à aborder les thèmes à explorer avec les participants à l'étude, afin de dégager conjointement une compréhension riche de l'objet d'étude (Savoie- Zajc, 2010). Selon cette dernière, cette technique de collecte de données est très souvent utilisée dans la perspective des études interprétativistes, qui cherchent à comprendre le sens que les individus donnent à une expérience particulière. Ainsi, la relation de confiance entre le chercheur et le répondant permet d'accéder à des informations qui n'auraient pas été possible d'obtenir autrement (Baumard et al, 2014). Nous explicitons dans le paragraphe sur le déroulement de la collecte des données, le contenu de l'entretien, et les dispositions prises pour mener à bien les entretiens semi directifs.

### **Les sources de données secondaires**

Pour accroître la validité de notre travail, nous avons collecté les données secondaires. Il s'agit des documents qui existent déjà, et qui sont liés à notre question de recherche. Elles sont utiles dans la mesure où elles permettent de corroborer les renseignements provenant des données primaires, à condition qu'elles soient pertinentes et en lien avec l'objet d'étude (Baumard et al, 2014 ; Yin, 2003).

En rapport avec notre recherche, nous avons fait recours aux informations telles que les procédures de socialisation et d'intégrations utilisées par les entreprises, les fiches d'évaluation des nouvelles recrues<sup>43</sup>, qui nous permettaient de se rassurer des attentes satisfaites par le nouveau salarié, les mails de félicitations envoyés à ces derniers, les outils de socialisation utilisés, et les documents remis aux nouveaux salariés en vue de faciliter leur adaptation au poste.

Finalement, nous avons mené des entretiens semi-directifs, que nous avons transcrits en totalité. En plus nous avons fait une analyse documentaire des informations. Dans un souci de regroupement des informations dans une base de données, et de leur mise à disposition pour tout chercheur intéressé à effectuer une analyse de nos données, nous avons regroupé les sources documentaires qui ont donné un

---

43 Nous avons pu obtenir les fiches d'évaluation des nouvelles recrues pour 1 cas sur 5.

total de près de 100 pages dans la même base de données que les entretiens transcrits. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des données collectées, auprès des différentes sources.

**Tableau 13. Synthèse des données recueillies**

Type de données	Quantités	Nombre de pages
Entretien semi-directifs avec les nouveaux salariés	69	885 pages
Entretien semi-directifs avec les DRH	8	90 pages
Données secondaires	Plus de 40 documents	100 pages

Source : synthèse de nos données collectées

### **Déroulement de la collecte des données**

Il est important de rappeler qu'avant d'effectuer les entretiens, nous avons suivi les recommandations de Roy (2010), en matière de pré-enquête, qui consiste selon ce dernier à effectuer des interviews préliminaires avec des personnes clés, en vue de se faire une idée du terrain d'étude, d'ajuster le vocabulaire adapté à une meilleure compréhension par les acteurs, d'avoir une idée de la durée de l'entretien et d'anticiper les difficultés à venir. Ainsi, nous avons mené quelques entretiens pilotes, afin de tester l'outil de collecte de données auprès des nouveaux salariés et des cadres de la direction des ressources humaines (Gagnon, 2012).

Nous avons mené entre septembre 2018 et juin 2019, 80 entretiens auprès des nouvelles recrues et 8 entretiens auprès des cadres de la direction des ressources humaines de 6 entreprises privées au Cameroun. Il était question de comprendre la manière par laquelle les relations au travail permettent aux nouveaux salariés de s'adapter à leurs nouvelles fonctions. Ces entretiens se sont déroulés en face à face, sur le lieu de travail des nouvelles recrues, dans un espace préalablement défini par le représentant organisationnel, en charge de faciliter le déroulement de l'étude.

Durant les phases d'entretien avec les nouveaux salariés, nous commençons par une phase d'introduction dans laquelle nous nous présentons, ainsi que l'objectif de la recherche, et leur expliquons la raison pour laquelle ils ont été choisis pour l'entretien. Ensuite, nous les rassurons quant au fait que les données resteront confidentielles, et qu'il n'y aurait pas de bonne ni de mauvaise réponse, dans la mesure où ce qui importait était la prise en compte de la réalité de l'expérience vécue. Par la suite

nous leur avons demandé l'autorisation d'enregistrer notre conversation<sup>44</sup>. Selon que les participants nous l'accordaient ou pas, nous installions le magnétophone nécessaire pour l'opération, répondions aux questions qu'ils nous posaient, et débutions les entretiens.

En se servant du guide d'entretien des nouvelles recrues et du guide concernant le directeur des ressources humaines (DRH) ou de son représentant<sup>45</sup> ( annexe 2 et 3) , nous avons entretenu les participants sur les thèmes liés à la place des agents socialisateurs dans la prise de poste des nouvelles recrues, la réciprocité dans les relations de travail, l'adaptation des nouveaux salariés sur la base des ressources issues des relations, les informations sur le nouveau salarié et son poste de travail (guide d'entretien nouveau salarié). Nous avons également échangé sur les aspects liés aux outils de socialisation utilisés par l'entreprise, les attentes de l'organisation dans le cadre de sa relation avec les nouvelles recrues, et les informations sur l'identité de l'entreprise (guide DRH).

L'ordre thématique dépendait de l'évocation de manière spontanée ou non par les répondants de certains thèmes. Les relances effectuées permettaient d'apporter des précisions sur des aspects nécessitant des informations supplémentaires. À la fin de chaque entretien avec les nouveaux salariés, nous leur avons demandé de parler de tout ce qui leur semblait important au cours de leur période de socialisation, et de ce qui avait facilité ou non cette période (Kulkarni, et Lengnick-Hall, 2011). Ainsi, les entretiens étaient structurés, mais permettaient des variations en fonction des réponses des employés. Toutefois, le guide d'entretien a été adapté et reformulé au fur et à mesure des premiers entretiens<sup>46</sup>.

Dans chaque entreprise, les entretiens étaient menés jusqu'à ce que les informations nouvelles sur l'objet d'étude ne ressortent plus d'entretiens supplémentaires (Eisenhardt, 1989). Les entretiens enregistrés étaient transcrits complètement. Pour ceux dont nous n'avons pas obtenu l'autorisation d'enregistrer, nous avons pris des notes détaillées, qui ont été retranscrites dans un fichier Word, comme les autres entretiens. De même, nous avons considéré les informations non verbales (le climat de l'entretien, les réticences et les attitudes des répondants à l'évocation de certains sujets), utiles pour l'analyse et l'interprétation des données.

---

<sup>44</sup> Sur 80 entretiens avec les nouvelles recrues, 5 n'ont pas été enregistrés, du fait du refus des participants. À cet effet, nous avons pris des notes, de manière à ressortir les verbatims, sur les différentes thématiques abordées.

<sup>45</sup> Nous présentons les guides d'entretien des nouvelles recrues et des DRH dans le cadre de la sous-section sur l'opérationnalisation des concepts et l'outil de collecte des données. Ces différents outils sont également disponibles en annexe 2 et 3.

<sup>46</sup> Par exemple lors des premiers entretiens, nous nous sommes rendu compte en interrogeant les représentants organisationnels, que la démarche de recrutement influençait la socialisation, plus particulièrement l'accompagnement, et l'aide apportée aux nouveaux salariés. Dès lors, nous avons intégré dans le guide une question relative au processus de recrutement.

Les données étaient analysées au fur et à mesure que les entretiens se déroulaient, afin d'éviter les limites relatives à la mémoire, et d'ajuster la collecte des données suivant les aspects qui nécessitaient des précisions, ou des questions complémentaires découlant du processus d'analyse de données (Gagnon, 2012).

Les sources de données internes et externes ont permis de collecter les données secondaires. Au niveau interne, la collecte portait sur : les documents et procédures émanant de l'organisation (Leroy, 2011). Selon ce dernier, il s'agit des messages souvent présentés dans les livrets d'accueil destinés aux nouveaux salariés, ou diffusés oralement par la direction. Plus précisément, nous avons collecté des messages concernant l'organisation, les grandes lignes de sa stratégie, ses missions, ses procédures en matière de recrutement et d'intégration, ses pratiques et tactiques de socialisation, les fiches d'évaluation des nouvelles recrues quand celles-ci étaient disponibles et accessibles, etc. Au niveau externe, nous nous sommes intéressés aux informations disponibles sur le site web des entreprises concernés en ce qui concerne son évolution, son histoire et tout ce qui est nécessaire pour la présentation des cas.

Une fois que nous avons présenté dans le cadre de la mise en œuvre méthodologique l'opérationnalisation des concepts et l'outil de collecte des données, la justification de l'échantillon retenu, et notre démarche de collecte des données, nous présentons dans les prochains paragraphes les stratégies de traitement et d'interprétation des données.

## **3.2.2 TRAITEMENT DES DONNEES**

Le traitement des données qualitatives renvoie aux opérations d'épuration, de codification et d'analyse des données (Eisenhardt, 1989, Huberman et Miles, 1994, cités par Gagnon, 2012).

### **3.2.2.1 EPURATION DES DONNEES**

Cette opération consiste à s'assurer que les données recueillies permettent de répondre efficacement à la question de recherche (Gagnon, 2012). Selon ce dernier, de manière spécifique, l'épuration consiste à vérifier que les données sont pertinentes, que le mode de recueil et les sources de données sont fiables, et enfin que les données se présentent sous un format adapté pour leur codification.

Suivant cette logique, nous avons procédé à l'analyse de pertinence des données primaires et secondaires en rapport avec notre objet d'étude. Il s'agissait de regrouper les données en fonction des différentes sources, en rapport avec les principales variables de l'étude qui sont principalement la socialisation par

les relations, le contrat psychologique entre le nouveau salarié et ses différents agents socialisateurs, les informations relatives aux ressources mobilisées dans le cadre de ces relations, etc.

Une fois que les données étaient triées en fonction de leur pertinence, nous les avons exportées dans le logiciel Nvivo 12, en vue créer une base de données, et faciliter l'accès pour les opérations de codage de traitement et d'interprétation de données, d'une part, mais aussi pour toute inspection par des chercheurs qui désirent utiliser nos données (Baxter et Jack, 2008).

Le choix de ce logiciel s'est fait sur la base des avantages qu'il propose. Selon Musca (2006), Nvivo est adapté pour traiter de façon itérative une masse importante des données, venant de différentes sources. Il permet une grande souplesse dans la manipulation des codes, et est adapté dans l'analyse de données de nature quantitative et/ ou qualitative. De plus, ce logiciel était utilisé par plusieurs chercheurs de notre laboratoire de recherche, qui nous ont fourni des conseils et le soutien pour son utilisation.

### **3.2.2.2 CODIFICATION DES DONNEES**

La codification consiste à relever les unités d'informations directement liées aux catégories ou aux concepts qui décrivent le phénomène étudié (Gagnon, 2012). Il s'agit de « *découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...), et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet d'analyse* » (Antoine Blanc et al, 2014 p 553). Ainsi la démarche de codification permet d'organiser et de trier les données en vue de faciliter l'analyse. Ce processus nécessite la définition des unités d'analyse d'une part et la catégorisation d'autre part (Antoine Blanc et al, 2014).

#### **La définition des unités d'analyse**

L'unité d'analyse est l'élément qui permet au chercheur de découper le discours, en unités d'information directement associées au phénomène étudié (Gagnon, 2012). Il s'agit d'un mot, d'une phrase, ou un ensemble de phrases liés à une même idée, un même thème ou un même sujet (Paillé et Muchielli, 2016). Le principe est d'identifier et de coder des passages du texte qui évoquent les concepts qui décrivent le phénomène étudié (Gagnon, 2012).

En rapport avec notre travail, nous avons dans un premier temps effectué plusieurs lectures attentives de la transcription des entretiens du premiers cas de collecte de données, en vue de s'approprier à un premier niveau les éléments saillants, et de prendre connaissance du sens global du discours (Paillé et Muchielli, 2016).

Sur la base d'un schéma de codification<sup>47</sup> (présenté en annexe 4), qui respectait les thématiques du guide d'entretien, nous avons procédé au découpage des données depuis le logiciel NVIVO 12<sup>48</sup>. Ces premières codifications ont été progressivement affinées, au fur et à mesure que le travail évoluait (Musca, 2006).

### **La catégorisation des données**

Une fois que les unités d'analyse ont été repérées dans le discours des participants à l'étude, il était question de les catégoriser. Une catégorie est un regroupement d'unités d'analyse, qui ont des significations proches, ou des caractéristiques de forme communes (Antoine Blanc et al, 2014).

Nous avons regroupé les unités d'analyse en une « *infrastructure de catégories* » (Gagnon, 2012), permettant de décrire et d'expliquer la socialisation par les relations, suivant le cadre d'analyse adopté. Les détails contextuels de chaque unité d'analyse (ou nœud suivant le vocabulaire de Nvivo 12) étaient pertinents pour la catégorie dans laquelle elle était attribuée. Les catégories ont ensuite été comparées les unes aux autres jusqu'à ce que le contenu d'une catégorie soit distincte des autres (Benson et al., 2016). Les catégories ont été nommées suivant les données tirées de la littérature, et de terrain.

### **3.2.2.3 ANALYSE DES DONNEES**

À cette étape, nous sommes intéressés à « *faire parler* » les données, en s'y imprégnant, pour ressortir les tendances qui s'en dégagent, les relations et imbrications (Gagnon, 2012). Ainsi, il est question d'analyser le discours des répondants, dans le but de répondre à notre question de recherche en rapport avec la socialisation organisationnelle des salariés par les relations dans le contexte camerounais.

L'analyse de contenu thématique (Miles et Huberman, 2003) adoptée repose sur le postulat que « *la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires de phrases, paragraphes) révèle des centres d'intérêts, les préoccupations des auteurs du discours* » (Antoine Blanc et al, 2014 p 552). Toutefois, selon Paillé et Muchielli (2016), l'importance d'une donnée dépend aussi de son statut dans l'analyse d'ensemble, dans la mesure où le nombre réduit d'un thème dans le corpus peut signifier son caractère confidentiel et/ou tabou (Hlary-Rispal, 2002, cité par Kadji, 2015).

---

<sup>47</sup> Il s'agit de la grille à partir de laquelle nous avons systématisé la codification des données.

<sup>48</sup> Antérieurement, nous avons introduit toutes les données pertinentes, provenant de différentes sources dans le logiciel NVIVO 12.

Plusieurs avantages ont orienté notre choix de l'analyse de contenu thématique. Antoine Blanc et al. (2014) proposent que l'analyse de contenu est utilisée dans une grande variété de cas, de document ou de discours. Elle est applicable à des niveaux variés d'analyse (individuel, groupe, secteur d'activité, organisation...), et qu'il existe de nombreux logiciels permettant d'effectuer une analyse de contenu.

Dans le cadre de notre travail, l'analyse des données consistait en une analyse intra cas d'une part, et d'autre part à une analyse comparative entre différents cas étudiés (Eisenhardt, 1989 ; Miles et Huberman, 2003).

**L'analyse intra-cas** consistait en une description détaillée de la socialisation par les relations, telle que vécue par les salariés et les représentants organisationnels dans les différents cas. Selon Eisenhardt(1989), il est question de se familiariser avec chaque cas en tant qu'entité autonome, de les décrire, et d'en dégager les tendances spécifiques.

En rapport avec notre travail, à la suite du processus de codage des données, des catégories ou thèmes communs en rapport avec notre problématique de recherche ont émergé. Il s'agissait des thématiques en rapport avec les agents socialisateurs des nouveaux salariés, les mobiles de socialisation, les caractéristiques de la socialisation par les relations, les résultats de la socialisation par les relations et les ressources générées par la socialisation etc. L'analyse intra cas nous a permis de présenter ces différents thèmes dans chaque contexte organisationnel étudié. Concrètement, dans l'analyse de chaque cas, nous avons mené une analyse horizontale et verticale (Miles et Huberman, 2003). L'analyse horizontale permettait de ressortir les ressemblances et les différences dans les discours de tous les répondants du cas sur chaque thème, tandis que l'analyse verticale permettait de décrire les point saillants du discours de chaque salarié interviewé sur chacun des thèmes de l'étude. Ces analyses ont intégré en même temps une analyse quantitative des données facilitées par le logiciel Nvivo 12 (fréquence des mots ou des catégories) et une analyse qualitative (compréhension, signification, valeur d'un thème). Cette description de chaque cas par rapport à l'objet d'étude, facilite la comparaison entre les cas (Eisenhardt, 1989).

**L'analyse comparative ou inter-cas** permet de comparer et d'expliquer les résultats divergents entre les cas, en prenant en compte des différents contextes (Miles et Huberman, 2003). Selon ces derniers, dans une analyse comparative, le chercheur souhaite étendre au moins dans les cas similaires la pertinence de l'applicabilité de ses résultats.

L'analyse inter-cas s'est effectuée en sélectionnant des dimensions ( suggérées par le problème de recherche et la littérature existante en socialisation organisationnelle), et à relever ensuite les similitudes

et les ressemblances intercas (Eisenhardt, 1989). Par exemple, nous avons choisi de comparer les caractéristiques de la socialisation organisationnelle dans les différents cas selon que les nouveaux salariés sont nouvellement recrutés ou promus, réussissent ou non la socialisation par les relations etc... Ces analyses inter cas permettront d'améliorer la validité interne et externe de nos résultats.

Cette sous-section sur le traitement des données nous a permis de justifier le choix de l'analyse de contenu thématique (Miles et Huberman, 2003), comme étant adaptée pour le traitement des données collectées. En nous servant du logiciel de traitement de contenu NVIVO 12, nous avons mené les opérations de codage, de catégorisation et d'analyse des données. Les analyses menées concernaient principalement les analyses intra-cas pour décrire la socialisation par les relations, suivant le cadre d'analyse adopté, ainsi qu'une analyse comparative, afin de ressortir les ressemblances et les différences dans les différents cas. Dans le cadre de la prochaine sous-section, nous présentons la démarche d'interprétation des données analysées.

### **3.2.3 : INTERPRETATION DES DONNEES**

L'interprétation des données a pour objectif de fournir des explications théoriques du phénomène étudié (Gagnon, 2012). Il s'agit selon ce dernier de générer des propositions explicatives du phénomène étudié, de vérifier leur concordance avec les données, et de vérifier les propositions concordantes avec la littérature existante.

#### **3.2.3.1 LA GENERATION DES PROPOSITIONS EXPLICATIVES**

À l'issue des analyses intra cas et intercas, les thèmes, les concepts et les relations éventuelles entre variables émergent (Eisenhardt, 1989). Le défi consiste dès lors à construire une explication théorique et cohérente des résultats obtenus en rapport avec le phénomène étudié (Gagnon, 2012). Pour générer les propositions explicatives de la socialisation par les relations dans les différents contextes d'étude, nous nous sommes servi du cadre théorique de la recherche (Baxter et Jack, 2008), et avons circonscrit la réflexion à la problématique, la question de recherche, et aux analyses ayant permis de décrire et d'expliquer le phénomène (Gagnon, 2012). Ainsi, nous avons par exemple identifié au sein des cas, les salariés qui réussissaient leur socialisation de ceux qui l'échouaient du fait des relations de travail, et avons généré des propositions explicatives en rapport avec le cadre d'analyse adopté.



### 3.2.3.2 LA CONCORDANCE DES PROPOSITIONS EXPLICATIVES AVEC LES DONNEES

Il est question de procéder par une comparaison systématique des propositions théoriques générées, avec les données de chaque cas, en vue d'évaluer comment les concepts et les thèmes sont en adéquation ou pas avec les données du cas (Eisenhardt, 1989). Dès lors, une proposition non soutenue par les données est rejetée, ou révisée si elle n'est pas complètement soutenue (Gagnon, 2012).

La vérification de concordance dans le cadre de ce travail a porté sur les construits (Eisenhardt, 1989 ; Gagnon, 2012). Plus précisément, nous voulions savoir si les dimensions retenues de la socialisation organisationnelle par les relations, du contrat psychologique, de la théorie de la conservation des ressources, et de la perception par l'employeur de la socialisation étaient soutenues par les données. En d'autres termes, nous vérifions que chacune des variables ainsi que ses dimensions étaient soutenues par le discours des répondants. Lorsque le test avec les données concordait pour un cas, nous passions à un autre cas, et ainsi de suite pour les cas 5 cas étudiés.

Par ailleurs, en suivant les recommandations d'Eisenhardt (1989), nous avons également vérifié que les relations entre construits étaient soutenues par les données. Comme dans le cadre de la vérification de la concordance avec les mesures des différentes variables, la vérification des relations s'est faite dans chaque cas étudié, afin de comprendre les raisons théoriques qui sous-tendent « *le pourquoi ou le pourquoi pas des relations* » (Eisenhardt, 1989, p 542). Par exemple, la vérification de la proposition théorique selon laquelle « *Le respect ou non des attentes des agents socialisateurs par le nouveau salarié, en cas de violation du contrat psychologique de ce dernier est lié d'une part à l'épuisement des ressources des nouveaux salariés (stratégie de conservation des ressources), et d'autre part, au besoin d'acquérir les ressources supplémentaires, en vue de compenser la perte de ressources subie (stratégie d'acquisition)* » était en adéquation totale avec les données de certains cas, et en adéquation partielle dans d'autres. Ainsi, les relations étaient soit confirmées par les données, et quelquefois révisées.

Comme pour le processus de collecte de données, nous avons arrêté les processus de génération de proposition et de vérification lorsque la saturation théorique était atteinte (Gagnon, 2012), c'est-à-dire lorsque les améliorations marginales devenaient faibles ou inexistantes (Eisenhardt, 1989).

### 3.2.3.3 TEST DE CONCORDANCE AVEC LA LITTERATURE

la dernière étape de l'interprétation consiste à comparer les propositions qui réussissent le test de concordance avec ce que l'on retrouve dans la littérature (Eisenhardt, 1989). Il s'agit de comparer les résultats de la recherche avec la littérature, qu'elle soit en accord ou pas avec celle-ci. L'idée est de pouvoir expliquer les différences, ou se servir des similitudes pour contribuer à l'élaboration de théories, renforcer la validité interne des résultats et leur généralisation (Gagnon, 2012 ; Eisenhardt, 1989).

Les propositions théoriques issues du test de concordance ont fait l'objet d'une comparaison avec la littérature existante en socialisation organisationnelle, en contrat psychologique, en théorie de la conservation des ressources, ou toute autre littérature permettant d'expliquer les résultats de la recherche.

La sous-section sur la mise en œuvre méthodologique nous a permis de présenter concrètement la façon par laquelle nous avons mené la recherche, afin d'assurer sa fiabilité et sa validité. Cette mise en œuvre a débuté par la préparation du recueil des données à travers la démarche d'opérationnalisation des concepts de socialisation organisationnelle, de contrat psychologique, de la théorie de la conservation des ressources, de la perspective employeur de la socialisation organisationnelle par les relations, suivi de la présentation de l'outil de collecte des données qui en a résulté. Nous avons ensuite justifié le choix de l'échantillon en ce qui concerne particulièrement les cas choisis, leur nombre, et les caractéristiques des nouveaux salariés à retenir dans chaque cas. Par la suite nous avons présenté la démarche de collecte de données proprement dite. L'épuration, la codification et l'analyse des données (le traitement des données) se déroulaient de façon itérative avec la collecte des données, afin d'ajuster au besoin le guide d'entretien, de retourner sur le terrain pour collecter des nouvelles données, à un autre moment, ou dans un autre cas, et pour valider les tendances qui découlent des premières analyses, (Musca, 2006 ; Gagnon, 2012 ; Eisenhardt, 1989). La dernière étape de la mise en œuvre méthodologique consistait à présente le processus d'interprétations des résultats, à travers la démarche adoptée pour l'épuration, la codification et l'analyse des données. Nous présentons ci-dessous la synthèse de la démarche méthodologique adoptée, et présentons ensuite les différents cas au sein desquels s'est déroulée la collecte des données.

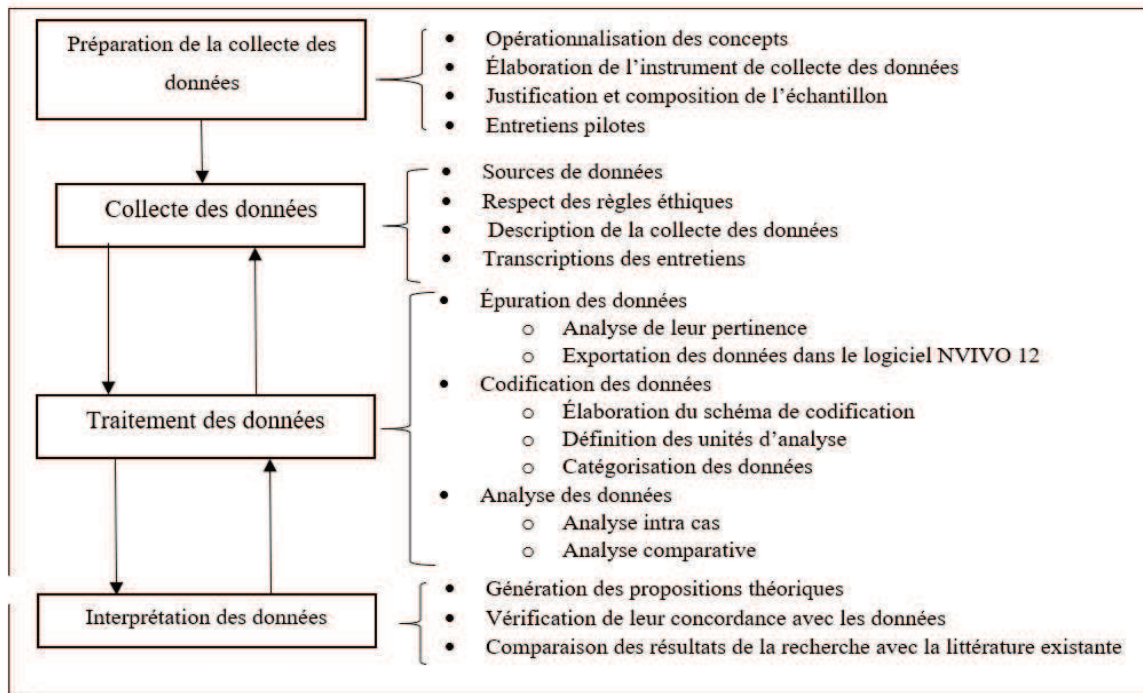


Figure 12. Synthèse de la mise en œuvre méthodologique

### 3.3 PRESENTATION DES CAS

Dans cette sous-section, nous avons pour ambition de présenter les différents cas dans lesquels nous avons effectué la collecte d'information, afin de justifier l'intérêt de l'étude de la socialisation dans ces différents contextes. Pour se faire, nous avons exploité les documents internes et externes à l'entreprise, les entretiens avec les représentants organisationnels etc. Dans le but de faciliter la lecture, nous suivons plus ou moins le même plan dans les différentes présentations des entreprises étudiées. Il s'agit de la présentation de l'entreprise dans son secteur d'activité, de son évolution (chiffre d'affaires, effectifs...), de sa politique de recrutement (interne et externe)<sup>49</sup>, des caractéristiques de l'échantillon retenu, des outils de socialisations utilisés, les difficultés rencontrées par l'entreprise pour la socialisation des nouveaux employés, et l'évaluation du processus de socialisation. Nous gardons l'anonymat<sup>50</sup> en ce qui concerne les noms des entreprises, et des participants à l'étude.

<sup>49</sup> Il existe une relation entre le processus de recrutement et la socialisation des salariés (Delobbe et al, 2016 ; Moser, 2005 ; Delobbe, 2012). Ainsi la compréhension du processus de recrutement a un lien avec la socialisation des nouveaux salariés.

<sup>50</sup> Quatre entreprises sur six ont explicitement demandé de garder l'anonymat. Toutefois, au début de chaque entretien, nous faisons la promesse aux participants de garder l'anonymat, sur tout ce qui serait de nature à les identifier.

### 3.3.1 KOM : UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE EN TRANSFORMATION

KOM est un établissement de microfinance (EMF) de deuxième catégorie, créé en 1997 avec un capital d'1 milliard de FCFA. Alors que les établissements de micro finance au Cameroun connaissent un taux élevé de faillite (Onomo, 2014), KOM s'est distingué par sa représentation commerciale dans les dix régions du Cameroun, et la réalisation de façon continue des résultats positifs. C'est ainsi qu'en 2004, le capital de cette entreprise est porté à 2 milliards de FCFA, avec un réseau de 29 agences. L'évolution remarquable de l'entreprise KOM s'est traduite en 2016 par l'extension de son réseau qui est porté à 42 agences. En 2017 l'entreprise KOM présente un total de bilan de 182 milliards de Francs CFA (277,5 millions d'euro), propose 49 distributeurs automatiques répartis sur l'étendue du territoire national, et même dans les localités non desservies par les concurrents. L'effectif des salariés est passé de 450 salariés en 2012 à 655 salariés permanents en 2017.

La direction de l'entreprise KOM a obtenu de la COBAC en mars 2017, le changement de statut de microfinance à celui d'établissement bancaire, avec comme objectif d'occuper le troisième rang à moyen terme sur le marché bancaire camerounais. Dans l'attente de l'agrément de l'autorité monétaire nationale qui est le ministère des finances<sup>51</sup>, le top management de l'entreprise KOM a entrepris des changements structurels et organisationnels. La direction de l'entreprise a opéré une révision des politiques et procédures suivant les obligations légales et réglementaires du secteur bancaire. C'est à ce titre que des recrutements sont faits pour faciliter cette mutation : KOM a recruté un nouveau directeur général en 2016, a créé de nouvelles entités de travail, et a procédé à la restructuration de certaines directions (direction des opérations, département juridique, sous-direction du capital humain). De plus, l'entreprise a acquis en 2017 un nouveau système d'information bancaire, qui nécessite l'apprentissage et l'ajustement de tout le personnel de la force de vente, et celui en charge de traitement des opérations bancaires.

À l'analyse de l'origine ethnique des nouveaux salariés de l'entreprise KOM, 82 % (14 SUR 17) sont d'origine ethnique Bamiléké qui est celle du promoteur du KOM. Selon le DRH, ce chiffre correspond

---

<sup>51</sup> L'entreprise KOM a obtenu en mai 2018 le statut de banque (c'est-à-dire quatorze mois après l'agrément du régulateur et 8 mois après le déroulement des entretiens avec les nouveaux salariés), et devient le quinzième établissement bancaire au Cameroun.

en moyenne à la représentation de tous les salariés au sein de l'entreprise KOM : « *si on va très loin dans le décryptage de nos effectifs RH, tu vas te rendre compte que plus de 80% sont d'une région, la bonne charité commence par soi* ». (Entretien DRH KOM). Selon le DRH de l'entreprise KOM la forte représentativité des salariés de l'origine ethnique du promoteur, s'explique par l'auto-sélection des candidats, aux postes à pouvoir : « *au sein de l'entreprise KOM, le DG est Bamiléké, le PCA est Bamiléké, c'est pour eux, donc le public aussi perçoit ça. Pour le bété, la première appréhension c'est qu'on ne va pas le prendre. Certains ne postulent même pas. Ce sont aussi les salariés de la boîte qui vont dire à leurs proches qui sont de chez eux qu'il faut postuler... Forcément à la fin tu vas te retrouver avec beaucoup* » (Entretien DRH).

À compétence égale, le directeur général a tendance à choisir les candidats qui sont issus de son groupe ethnique, et à compétence différenciée, il choisit le candidat le plus méritant : « *On a fini les recrutements, voilà trois dossiers qu'on soumet au DG avec leurs notes, on avait un gars du Sud, un du Nord, et un l'Ouest. Quand tu vois à la fin on a choisi un dossier. Tu ne vas pas dire au manager, vous avez une préférence ? Attends, ce n'est pas ta boîte...* » (Entretien DRH). De même, il arrive que le recrutement se fasse en fonction des critères subjectifs de sélection des nouvelles recrues « *Nous avons connu des recrutements qui se font à des fins stratégiques. Parachuté depuis la direction générale, on a recruté une personne parce qu'il fallait plaire à une autorité, c'est le fils du ministre des finances, il nous aide dans notre dossier d'agrément* » (Entretien DRH). Parce que la direction des ressources humaines ne contrôle pas ce type de recrutement, la socialisation se trouve impactée, en ce qui concerne par exemple les dispositifs d'intégration et d'accompagnement mis en place par la direction des ressources humaines : « *Je ne m'attarde vraiment pas. Je ne sais même où il va chuter quand il va finir son stage* » (Entretien DRH)

Une fois recruté, la direction des ressources humaines met à la disposition des nouvelles recrues des outils de socialisation qui sont principalement le livret d'accueil et une application logicielle bancaire. Le livret d'accueil qui est remis aux nouvelles recrues lorsqu'elles rejoignent l'entreprise, présente les produits vendus par l'entreprise, l'identité de l'entreprise KOM (sa vision, ses valeurs qui fondent la culture de l'entreprise) ainsi que les différentes directions fonctionnelles. Une application logicielle présente les procédures de travail pour les postes existants au sein de l'entreprise ; le nouveau salarié a l'autorisation d'accès à ce logiciel bancaire à partir de son poste de travail.

L'évaluation de l'adaptation d'un nouveau salarié à son poste de travail, n'est pas formalisée selon le chef du département gestion des compétences, « *Ce n'est que lorsque les objectifs ne sont pas atteints que nous nous posons les questions sur ce qui n'a pas marché* ».

L'engagement de l'entreprise KOM dans les opérations de changement en cours nécessite un accompagnement de l'ensemble des salariés, et particulièrement du personnel ayant franchi les barrières inclusives, fonctionnelles, ou hiérarchiques (Van Maanen et Schein, 1979). De ce fait, la question de la socialisation organisationnelle trouve un écho favorable dans ce contexte organisationnel. Le tableau 14 présente les caractéristiques de l'échantillon des nouveaux salariés entretenus au sein de l'entreprise KOM.

**Tableau 14. Échantillon des nouveaux salariés au sein du KOM entretenus en septembre 2018**

N°	Statut	Noms	Poste occupé	Ancienneté au poste	Ancienneté au KOM	Sexe	Origine ethnique	Âge	Diplôme
1	Mobilisé	A	Assistante S. RCET	2	84	F	Bamiléké	36	Bac+5
2	Mobilisé	B	Gestionn. Porte F	2	48	F	Bamiléké	28	Bac+3
3	Mobilisé	E	Chef départ. CG (M)	9	36	H	Bamiléké	29	Bac+5
4	Mobilisé	F	Secrét. Eng	2	18	F	Bamiléké	33	Bac+5
5	Mobilisé	G	Chef départ. GPEC (M)	5	36	H	Béti	30	Bac+4
6	Mobilisé	I	Secrétaire Opé.	2	48	F	Bamiléké	31	Bac+3
7	Mobilisé	J	Chef départ. Cont. (M)	5	60	H	Eton	36	Bac+5
8	Mobilisé	L	Chef service RCTC	2	84	H	Bamiléké	30	Bac+3
9	Mobilisé	M	Gestionn. Porte F	2	84	F	Bamiléké	33	Bac+5
10	Mobilisé	N	Gestionn. Porte F	2	36	H	Bamiléké	28	Bac+4
11	Recruté	C	Chef départ PAP (M)	12	12	F	Bamiléké	28	Bac+5
12	Recruté	D	Directeur P-E (M)	12	12	H	Bamiléké	49	Bac+5
13	Recruté	H	Assistante à la DPP	8	8	F	Bamiléké	25	Bac+4
14	Recruté	K	Contrôleur DF	12	12	F	Bamiléké	28	Bac+2
15	Recruté	O	Resp. Suivi C.	10	15	H	Bamiléké	29	Bac+3
16	Recruté	P	Assist au D.C.D. S	12	12	F	Eton	30	Bac+5
17	Recruté	Q	Chef départ. Com (M)	11	11	F	Bamiléké	33	Bac+5

Source : résultats de l'étude. M=manager, l'ancienneté est en mois

Nous avons entretenu 17 nouveaux employés de l'entreprise KOM parmi lesquels 10 employés mobilisés en interne, avec une ancienneté moyenne de 3 mois au poste et 4 ans au sein de l'entreprise KOM ; et 7 salariés nouvellement embauchés avec une ancienneté moyenne de 10 mois au poste. Âgés en moyenne de 27 ans, on y retrouve 7 hommes et 10 femmes, tous diplômés de l'enseignement supérieur. 14 sont d'origine ethnique Bamiléké, 2 Eton et 1 béti. Parmi les 17 salariés, 6 sont managers.

### 3.3.2 LIGHT : LA SOCIÉTÉ D'ÉLECTRICITÉ EN RESTRUCTURATION

Light est une entreprise qui a connu une évolution depuis sa création en tant que société publique d'électricité en 1974. En 2001, cette dernière est rachetée par des investisseurs dénommés BET qui contrôlent 51 % du capital, l'État 44% et le personnel 5 %. Dans le sens de favoriser la concurrence, une loi a été votée en 2006, pour faciliter l'arrivée de nouveaux investisseurs dans le secteur de la production électrique. En Juin 2014, un nouvel investisseur (OR) rachète les 56% des parts de BET, qui devient

Light. Toutefois, Light n'est plus le seul producteur d'énergie au Cameroun. Les deux premières plus grandes centrales à gaz du pays, sont sous le contrôle d'une autre organisation qui appartenait jusqu'en février 2015 au même actionnaire que Light.

Avec pour principales activités la production, et la commercialisation de l'énergie électrique, Light s'occupait jusqu'en décembre 2018 du transport électrique, qui est désormais sous la responsabilité d'une société publique (SUN), et d'après les échanges avec le représentant de l'entreprise, Light compte filialiser la production électrique à moyen terme. Cette entreprise a pour mission de fournir une énergie fiable et un service de qualité, tout en se positionnant comme un modèle de gouvernance en Afrique. Elle s'appuie sur les valeurs d'intégrité, de cohésion, de respect et d'engagement.

Les résultats depuis 2014 indiquent une amélioration de la qualité de service. Par exemple, en juin 2017, les énergies non fournies (discontinuité de service chez les abonnés) étaient en baisse de 31% par rapport à la même période en 2016. Light connaît une augmentation de branchement de 14,28% en juin 2019, comparée à la même période en 2018. Globalement, le délai moyen de réalisation d'un branchement passe de 10 à 3 jours. Depuis 2014, elle connecte au réseau électrique une moyenne de 100 000 nouvelles familles et entreprises par an, bien au-delà de l'objectif contractuel de 60 000.

Toutefois, Light rencontre des difficultés, avec un impact considérable sur les performances de l'entreprise. Il s'agit par exemple de la situation tendue de la trésorerie de l'entreprise ; la surcharge des réseaux de transport et de distribution électriques, leur vieillissement ; et les pertes causées par la fraude et le vandalisme. Le tableau 15 présente l'évolution de l'entreprise entre 2015 et 2017<sup>52</sup>.

**Tableau 15. L'évolution de Light entre 2015 /2017**

	2015	2016	2017
Clients actifs	1 020 362	1 101 373	1 184 372
Nouveaux clients	82 914	90 533	99 431
Chiffres d'affaires	283,1 milliards	280,5 milliards	291,6 milliards
Salariés	3 718	3 683	3 745
Durée moyenne de coupure	88,96 heures/an	91,56 heures/an	123,96 heures/an

<sup>52</sup> Pendant notre séjour à Light, le rapport d'activité de l'année 2019 n'était pas disponible.

Recouvrement	69,49%	70,52%	68,49%
Investissements engagés	27,9 milliards	35,1 milliards	35 milliards
Taux d'accès à l'électricité	58,1%	60,1%	62%
Croissance de la demande	5,8%	5,6%	4,8%
Excédent brute d'exploitation	2 344 milliards	32 552,9 milliards	43 483,7 milliards

Source : Rapport annuel de Light 2017 p 4

Avec une main d'œuvre estimée à 3 745 employés permanents en fin 2017, et plus d'une centaine de salariés temporaires fournis par un prestataire externe, les efforts sont fournis par la DRH pour réduire cet effectif : « J'ai travaillé sur un plan sur 3 ans, pour qu'on se retrouve à 3300 salariés en 2021 avec les prévisions de départ à la retraite. On peut se retrouver avec 10 personnes qui partent, mais on remplace une seule. Parce que tout est déjà fait par la machine, la personne vient juste pour gérer les disfonctionnements de la machine, analyser les requêtes ... » (Entretien responsable du recrutement et de l'intégration des nouvelles recrues).

Par ailleurs, du fait du repositionnement de l'entreprise sur son cœur de métier qui est désormais la distribution électrique, plusieurs projets de modernisation sont en cours, et nécessitent de nouvelles compétences : « Il y a les solutions informatiques qui arrivent, donc on a beaucoup dématérialisé. De plus en plus d'applications sont utilisées. Là on est en train de mettre sur pied le prépaïement, ça appelle de nouvelles compétences. Et les autres compétences tombent en désuétude. Ce qui fait que, entre le départ massif en retraite, et le besoin en nouvelles compétences, il y a du boulot. » (Entretien responsable du recrutement et de l'intégration des nouvelles recrues).

Les recrutements sont fortement formalisés. Depuis la définition du besoin jusqu'à l'ouverture de la campagne de recrutement (en interne<sup>53</sup> et en externe), un ensemble de procédures existent. Suivant que ces procédures sont respectées ou non, la socialisation par les relations du nouveau salarié est impactée. Le responsable du recrutement et de l'intégration souligne en parlant d'une situation de respect des procédures du recrutement en interne : « Il y a une qui est passée me dire que depuis que ça passe, c'est au moins un mérite. Le seul fait de voir l'annonce, et de s'éliminer soi-même, toi-même tu n'as aucune frustration... Comment il a fait pour être là-bas ? Tu sais que ce n'était pas pour toi, et du coup c'est tranquille dans la relation ». En ce qui concerne le non-respect des procédures de recrutement, cette

---

<sup>53</sup> Une importance particulière est accordée au recrutement interne, qui représente 75 des cas. ce type de recrutement leur permette de gagner du temps, de motiver les salariés, et pour des raisons de profil de carrière.



dernière relève que : « *Il y a des gens qui entrent par « mets-toi d'abord là on verra », on peut trouver quelqu'un qui est là avec un MBA au centre d'appel. En réalité, ils voient un peu plus haut que les autres, et ce n'est pas fait pour cohabiter... ».*

Depuis le 19 décembre 2018, deux cent trente-deux (232) techniciens auparavant à la direction de la transformation sont transférés officiellement à l'entreprise SUN. Ces derniers ont signé un nouveau contrat de travail. En pratique, ce transfert se fait progressivement, en juin 2019, on compte 191 salariés transférés. Dès lors, on compte 182 recrutements (interne et externe) depuis janvier 2019, ce qui porte le nombre total depuis 2014 à plus de 1200 salariés.

Les outils de socialisation portent essentiellement sur la formation au métier, et la connaissance de l'organisation. Cette formation est encadrée par une sous-direction formation. Il est attribué systématiquement au nouveau salarié un tuteur, pour l'accueillir, l'informer, l'orienter, et lui donner les conseils dans le cadre du travail. Ce dernier est sélectionné par la DRH, avec les recommandations du responsable d'unité. En ce qui concerne l'intégration du nouvel employé dans le groupe de travail, les actions ne sont pas formalisées : « *le chef voulait sa personne, et on ne l'a pas pris... Si la nouvelle recrue n'a pas une bonne connaissance du métier, ou n'est pas prévenue, ça peut être difficile... Pendant le séjour d'intégration, on leur dit, là où vous partez, vous allez voir des gentils et des méchants. Quelqu'un calcule un poste pendant des années, vous arrivez, vous n'attendez pas quand même qu'il vous fasse la bise le premier jour, mettez-vous à sa place ».*

L'évaluation de la socialisation se fait par une soutenance devant un jury, d'un rapport présenté par les nouveaux salariés, sur une problématique rencontrée durant la période d'intégration pour ceux issus d'un recrutement externe. En cas de réussite de la soutenance, le contrat de travail est confirmé, sinon ajourné pour une amélioration du rapport d'intégration. En ce qui concerne les salariés mobilisés en interne, aucune évaluation n'est menée.

Les recrutements massifs, les départs à la retraite, les changements en interne montrent que l'entreprise Light est un cadre propice pour l'analyse de la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. Le tableau 16 présente les caractéristiques de l'échantillon des salariés entretenus en mai 2019.

**Tableau 16. Caractéristiques de l'échantillon de Light entretenu en mai 2019**

Statut et CSP	NOM	Poste occupé	Ancienneté au poste (mois)	Ancienneté à Light (mois)	Sexe	Origine ethnique	Âge	Diplôme
Recrutement / Cadres Supérieurs	L1	Sous Dir. Con (M)	4	4	M	Bamiléké	35	Bac + 5
	L2	Sous Dir. P.E. (M)	1.5	1.5	F	Bamiléké	35	Bac + 5
	L3	Secret. Part. (M)	0.5	0.5	M	Bamoun	42	Bac + 5
	L4	Sous Dir. Fin (M)	4	4	F	Bamiléké	42	Bac + 5

Mobilité /Cadre Sup	L5	Délégué D'Expl. Dla (M)	6	36	M	Centre	45	Bac + 5
Recrutement / Cadre	L6	DCC	6	36	F	Littoral	29	Bac + 5
	L7	Ingénieur Elect.	12	12	M	Littoral	26	Bac + 5
	L8	Attaché du DCE (M)	6	6	M	Littoral	43	Bac + 5
	L9	Key Account	6	6	F	Littoral	34	Bac + 5
	L10	Superv.Call center (M)	11	11	M	Centre	39	Bac + 5
Mobilité/ Cadre	L11	Gestionnaire Pro. (M)	9	120	M	Littoral	34	Bac + 5
	L12	Business Supervis. (M)	3	7	M	Centre	36	Bac + 5
	L13	Installation Sup. (M)	8	36	M	Bamiléké	27	Bac + 5
Recrutement / Agents De Maitrise	L14	Technicien Sup.	1	1	F	Littoral	31	Bac + 4
	L15	Agent marketing PL	8	8	M	Bamiléké	44	Bac + 5
	L16	Analyste facturation	2	2	F	Est	29	Bac + 5
	L17	Agent PL	3	3	F	Centre	42	Bac + 2
	L18	Opérateur Système	11	11	M	Nord	27	Bac + 5
	L19	Opérateur Système	10	10	M	Adamaoua	29	Bac + 3
Mobilité/ Agents De Maitrise	L20	Agent marketing PV	3	36	M	Littoral	32	Bac + 2
	L21	Agent marketing P	3	84	F	Littoral	33	Bac + 2
	L22	Prepaiement CC	2	72	F	Littoral	31	Bac + 5
Recrutement / Ouvriers	L23	Archiviste	1	30	M	Ouest	38	Probatoire
	L24	Archiviste	1	36	M	Littoral	33	CAP
	L25	Opérateur de système	4	10	M	Nord-Ouest	32	Bac + 3
Mobilité/ Ouvriers	L26	Assistant chargé des compteurs Prépayés	2	60	M	Nord	26	Bac + 3

Source : résultats de l'étude, M=manager

En mai 2019, nous avons entretenu 26 nouveaux salariés, parmi lesquels 18 sont issus d'un recrutement externe, et 8 mobilisés en interne. À l'exception de 2 ouvriers, tous sont diplômés de l'enseignement supérieur. Parmi les 26 salariés 10 sont chefs d'équipe. Issus d'origine ethnique différente, on y trouve presque toutes les régions du Cameroun (7 sur 10). Il s'agit en effet d'une préoccupation du top management qui veille à ce qu'il y ait un certain équilibre dans les effectifs : « *On a mis en place des ratios. Lors d'une campagne, on ne peut pas dépasser 30% par région, dans la liste on veille à ce qu'il ait cet équilibre homme-femme. De plus en plus, on intègre les personnes à mobilité réduite* » Entretien responsable du recrutement et de l'intégration des nouvelles recrues). Ainsi, quatre nouvelles recrues viennent du centre, 10 du littoral, 7 de l'ouest, 2 du Nord, 1 de l'extrême Nord, et 1 de l'est. Ils ont en moyenne 32 ans, ont une moyenne de 5 mois d'ancienneté au poste, et de 2 ans au sein de l'entreprise pour les personnes mobilisées.

### 3.3.3 MAT CONSTRUCT UNE ENTREPRISE FAMILIALE DANS UN SECTEUR CONCURRENTIEL

MAT est une entreprise qui a été sélectionnée dans un souci de réplique littérale au sens d'Eisenhardt (1989), dans la mesure où elle est différente des précédents cas, du point de vue du management, de sa taille, de son secteur d'activité, et de la propriété du capital.

La société Mat est une entreprise familiale, du fait que la majorité du capital appartient aux membres d'une même famille. Créée en 2009, elle a pour principales activités la distribution des matériaux de construction (Carreaux, appareillage, électricité, équipement de sécurité...), et propose des services de la conception à la rénovation des bâtiments, ainsi que la formation des techniciens aux différents métiers liés à la construction. Elle ambitionne à l'horizon 2020 d'être une entreprise de référence dans la distribution du matériel de bonne qualité, et dans la réalisation des travaux de construction et de décoration des bâtiments. Elle compte y arriver en respectant les valeurs de satisfaction client, de professionnalisme, d'esprit d'équipe, d'innovation et de discipline.

Le directeur général de l'entreprise MAT, l'actionnaire majoritaire, est au centre des activités de l'entreprise. Il intervient depuis l'achat jusqu'à la vente du matériel de construction, et d'autres opérations qui nécessitent son expertise (Torrès, 2003). Ceci est certainement dû au fait qu'avant d'ouvrir son entreprise en 2009, il a travaillé pour le leader du secteur de la vente du matériel de construction de la ville. Bien qu'il existe un responsable des ressources humaines, le dirigeant intervient dans le processus de recrutement de tous les salariés : *« On mène des phases d'entretien, la phase finale, la négociation du salaire, c'est encore lui. Moi je pense que c'est tout à fait normal, c'est vrai que la politique est partagée, mais il a encore la clé de la politique de rémunération »* (entretien chef de projet).

Ses collaborateurs ont beaucoup d'admiration pour son style de management qui selon le chef de projet, est *« hautement participatif, Quand tu es manager, et que tu te rends compte que le DG te donne la possibilité de prendre certaines décisions, tu te sens impliqué. Dans d'autres entreprises, c'est un peu ça qui manque le plus. Parfois, on oublie le gain financier, pour ce côté considération »*.

Du fait de l'évolution de l'entreprise, MAT est passée de 3 salariés en 2009 à 122 salariés en janvier 2019. Elle est représentée dans 3 régions du Cameroun avec 5 agences à Douala, 2 à Yaoundé, et 1 agence à Buea. En lien avec le projet d'expansion de l'entreprise, 3 des 8 agences ont été ouvertes entre 2017 et 2018. La figure 13 présente l'évolution de la société MAT depuis sa création.

Pour combler le besoin en compétences des nouvelles agences, des recrutements sont faits. Ainsi, la problématique de la socialisation des salariés nouvelles recrues se pose.

Nous avons entretenu deux représentants de l'entreprise : le responsable RH et un autre manager (le responsable de projet), recruté depuis la création de MAT en 2009, pour avoir les informations sur le point de vue de l'entreprise dans le cadre des relations avec les nouveaux salariés. Toutefois, il est important de souligner que ces deux interlocuteurs sont des membres de la famille du dirigeant, ceci n'a pas été un choix délibéré de notre part, dans la mesure où, nous ne savions pas que le responsable RH

était de la même famille<sup>54</sup>. L'occupation des postes de responsabilité par certains membres de la famille est due aux sacrifices consentis par ces derniers pendant la phase de démarrage de MAT : « *Ceux qui ont une familiarité avec le boss, nous avons travaillé dans l'esprit de sacrifice, sans regarder si on a un salaire... Puisqu'une activité en début ça ne paye pas. Le salaire ne nous permettait même pas de supporter le transport. On s'est sacrifié pour porter à un certain niveau...après aussi on tend ses mains on attend* » (entretien chef de projet). Il s'agit pour les salariées de la petite et moyenne entreprise de prouver leur solidarité au propriétaire dirigeant sur la base de la proximité familiale, ethnique, géographique ou religieuse.

75 % des salariés de l'entreprise MAT y ont débuté leur carrière. Le recrutement n'est pas forcément à la recherche des candidats qui ont une expérience antérieure. Selon les responsables, les salariés expérimentés sont très exigeants, coûtent chers, et partent rapidement de l'entreprise.

Dès lors, la sélection des candidats se fait sur la base des compétences académiques, nécessaires pour l'adaptation à travers la formation sous la responsabilité des chefs d'équipe : « *Nous n'embauchons pas les gens parce qu'ils ont forcément de l'expérience. On se dit que quand tu prends quelqu'un et que tu moules la personne, elle adhère à ton fonctionnement, et tu peux être avec elle sur du long terme. Par contre quand tu prends quelqu'un qui a déjà une connaissance antérieure, la personne est là, s'il y a un petit détail peut être d'insatisfaction, du coup sa tête sera dehors* » (entretien responsable RH).

---

<sup>54</sup> Nous nous sommes rendu compte que le responsable des RH était de la famille, parce que lors de notre entretien il a reçu un appel où il disait « *papa* », et s'est excusé après en disant que c'était le DG qui appelait. En ce qui concerne le chef de projet, il s'agit d'une personne que nous connaissions avant, et qui a facilité l'autorisation d'enquêter à MAT, nous savions qu'il travaillait dans une entreprise familiale. Les représentants organisationnels de MAT ont refusé de nous donner le nombre de salariés qui appartienne à leur famille. Parce qu'ils estiment que tous les recrutements se font sur la base des compétences et de la confiance, et que cela n'a rien à voir avec la familiarité avec le dirigeant.

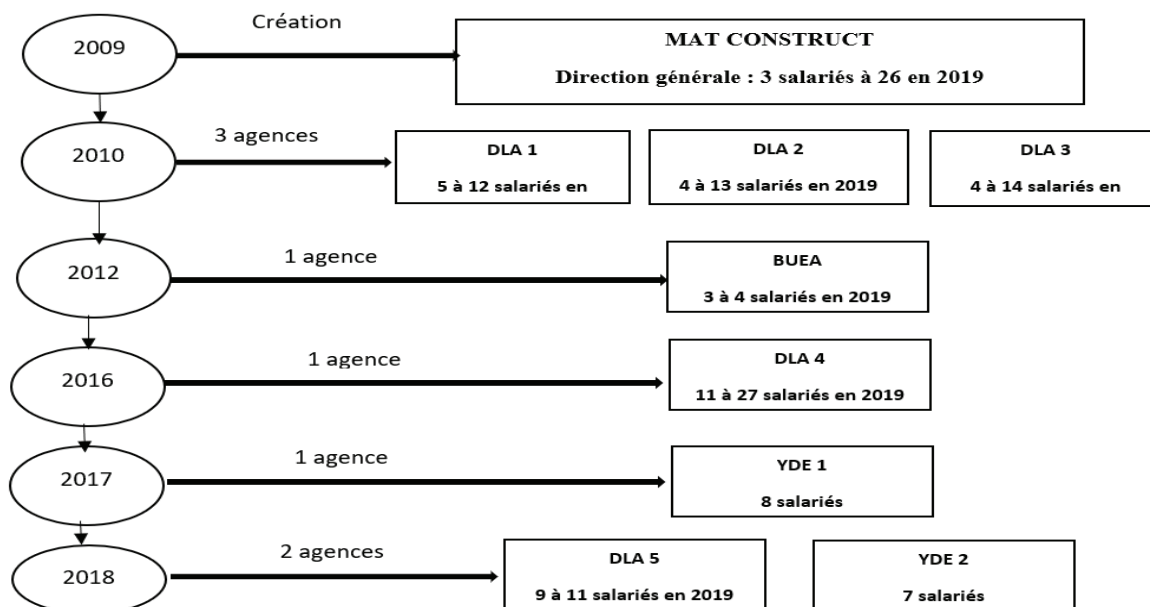


Figure 13. Évolution de MAT CONSTRUCTION depuis sa création en 2009

Source : documents internes de MAT CONSTRUCT

Toutefois, il existe un risque par rapport à la maîtrise du travail à faire : « *Les gens ne peuvent pas réfléchir au-delà de ce qui se présente à eux, parce qu'ils n'ont pas vécu la même expérience ailleurs* » (entretien chef de projet). C'est la raison pour laquelle certains recrutements importants, par exemple le poste de directeur commercial s'est fait en fonction des critères liés à l'expérience antérieure. Dans ce dernier cas, la maîtrise du travail (une dimension de la socialisation) du nouvel employé a été satisfaisante : « *Avant son arrivée, je cumulais son poste. Avec l'expérience qu'il a ailleurs, il arrive à travailler beaucoup plus avec les entreprises, et moi sur le terrain. Par exemple ça nous manquait* » (entretien chef de projet)

Les représentants organisationnels soulignent le fait que les recrutements et les mobilités en interne se font sur la base des compétences « *Finalement c'est beaucoup plus le savoir-faire, le savoir être et le savoir transmettre* » ; et de la confiance « *On n'embauche pas quelqu'un pour être caissière. Il faut quelqu'un avec qui tu as eu à travailler. Et que la personne a donné l'impression qu'on mérite sa confiance* » (entretien responsable des RH). Toutefois, la confiance pour un recrutement externe peut découler d'une enquête menée auprès de l'ancien employeur de la nouvelle recrue : « *Lorsque nous le recrutons le chef d'agence de DLA 5, il sortait de XX. Le patron est allé se renseigner, et on lui a dit, ce gars mets-le seulement en confiance il va travailler. On peut lui reprocher autre chose, mais pas du vol* » (Entretien responsable projet). De même, plusieurs techniciens sont recrutés après leur formation, ce qui favorise en plus de la connaissance du travail, l'intégration dans l'équipe, et la connaissance l'entreprise.

Une fois recruté, le principal outil de socialisation est la formation au poste. Elle se fait à la suite de l'élaboration d'un suivant d'un programme d'imprégnation, qui définit les agences dans lesquelles la nouvelle recrue fera sa tournée, ainsi que les différents aspects du métier à apprendre. Cette imprégnation est sous la responsabilité des chefs d'agences, qui lui remettent une fois en agence les documents relatifs au règlement intérieur, et à la discipline, et font un rapport d'imprégnation du nouvel employé auprès de la direction. Toutefois, les difficultés liées aux relations avec la nouvelle recrue peuvent se poser : *« On ne se fie pas seulement au rapport. Parfois, parce que tel n'a pas adhéré au fonctionnement de tel, ils ne s'aiment pas. Quelqu'un peut arriver dans une agence, il installe son royaume. Si tu viens, et que tu veux un peu faire le bras de fer, on te laisse de ton côté. Du coup, on reçoit l'avis de tout le monde. Si une seule personne se plaint, et que 3 ont apprécié, on comprend que le problème n'est pas lié sur la compétence, mais aux relations interpersonnelles »* (Entretien responsable des RH). Pour éviter les tensions, la direction propose des mesures incitatives tels que la prime du meilleur formateur, du meilleur coach, qui est perçue par le chef d'agence qui aura reçu les meilleurs votes des collaborateurs. En ce qui concerne les salariés expérimentés, aucune initiative n'est prise, mais des attentes en termes d'accompagnement des autres salariés sont formulées par la direction.

La société Mat attend que les nouveaux salariés se forment le plus rapidement possible, et deviennent opérationnels. Cependant, il est possible qu'elle n'obtienne pas satisfaction à l'issue de la période d'imprégnation. En se référant aux différents rapports d'imprégnation il est possible que le nouveau salarié n'ait acquis aucune compétence pour travailler, ou que qu'il développe des compétences ailleurs qu'au poste pour lequel il a été recruté : *« soit on renouvelle son stage pour lui donner la possibilité de s'améliorer. Au cas où il ne s'améliore pas, on peut le mettre à côté, c'est des cas qui sont arrivés rarement. Ce qui arrive régulièrement c'est qu'on se rende compte pendant son imprégnation qu'il ne peut pas être bien exploité dans le poste où il avait été recruté, on l'oriente sur un autre poste, surtout lorsqu'il y a une opportunité là-bas »*.

Le tableau 17 ci-dessous présente les caractéristiques des nouvelles recrues de MAT entretenues en Juin 2019, dans ville de Douala.

Nous avons entretenu 19 nouveaux employés issus d'un recrutement externe<sup>55</sup>, parmi lesquels 5 femmes et 14 hommes. Ils ont en moyenne une expérience de 13 mois au poste, et 14 mois dans l'entreprise, et

---

<sup>55</sup> L'autorisation d'enquêter que nous avons obtenue, ne nous permettait pas d'entretenir les 3 chefs d'agence nouvellement mobilisés.

une moyenne d'âge de 29 ans. On y retrouve 12 Bamiléké, 3 originaires du Nord-Ouest, 2 du Littoral, 1 du Centre et 1 de l'Extrême Nord. Cet échantillon est constitué des salariés avec un diplôme de l'enseignement supérieur (9 NS), ceux qui n'ont pas de diplôme (3 NS), ou au plus le baccalauréat (7).

**Tableau 17. Caractéristiques de l'échantillon de MAT CONSTRUCT**

Provenance	Nom	Poste occupé	CSP	Ancienneté au poste	Ancienneté à MAT	Sexe	Origine ethnique	Âge	Diplôme
Direction Générale	M1	Commercial	AM	18	18	H	Bamiléké	29	Bac +2
	M2	Informaticien	AM	18	18	F	Bamiléké	27	Bac+5
	M3	Contrôleur de gestion	AM	16	16	H	Ext. Nord	27	Bac+ 3
	M4	Contrôleur de gestion	AM	18	18	H	Bamiléké	38	Bac+ 2
	M5	Chargé d'accueil	OU	12	12	F	Nord-Ouest	26	Bac+ 3
DLA 1	M6	Contrôleur d'entrée et sortie	OU	12	12	F	Bamiléké	33	Bac+2
DLA 2	M7	Technicien	OU	10	22	H	Bamiléké	26	Aucun
	M8	Contrôleur d'entrée et sortie	OU	11	11	H	Bamiléké	27	Bac+3
DLA 3	M9	Technicien	OU	23	23	H	Nord-Ouest	27	Aucun
	M10	Contrôleur d'entrée et sortie	OU	24	24	F	Bamiléké	26	Bac+2
DLA 4	M11	Chauffeur	OU	6	6	H	Bamiléké	26	Aucun
	M12	Technicien	OU	7	17	H	Nord-Ouest	22	Probatoire
	M13	Technicien	OU	24	24	H	Littoral	32	BEPC
	M14	Magasinier Adjoint	OU	16	16	H	Bamiléké	25	BAC
	M15	Magasinier en électricité	OU	12	12	H	Littoral	28	BAC
DLA 5	M16	Agent d'appui au magasinier	OU	3	3	F	Centre	23	BAC
	M17	Magasinier	OU	15	15	H	Bamiléké	25	Bac +2
	M18	Technico-commercial	OU	7	7	H	Bamiléké	43	Bac
	M19	Contrôleur d'entrée et sortie	OU	8	8	H	Bamiléké	44	Bac

Source : résultats de l'étude ; CSP = Catégorie socio professionnelle, OU= ouvrier, AM= agent de maîtrise

### 3.3.4 ICE : UNE FILIALE DE MULTINATIONALE DANS UN SECTEUR CONCURRENTIEL

La société anonyme ICE est leader du secteur brassicole au Cameroun. La société ICE ambitionne d'être le leader agro-industriel régional dans la production et la distribution des boissons alimentaires, tout en respectant les valeurs de responsabilité, de performance, de professionnalisme, d'intégrité, d'innovation et de loyauté. Elle produit et distribue les boissons gazeuses, de la bière, de l'eau minérale, et des mix-d'alcool.

Cette entreprise a été particulièrement affectée par la crise qui sévit dans la zone anglophone du Cameroun. À partir de juin 2018, elle a fermé dans les deux régions anglophones 7 centres de distribution,

pour éviter les risques de kidnapping, et en raison des menaces journalières proférées à l'encontre de ses employés. Ainsi, elle a redéployé plus d'une centaine de salariés dans les autres villes, et des pertes sont enregistrées d'une valeur de 25 milliards de francs CFA, soit 38.112.250 euros. Toutefois, sachant qu'elle est deuxième contribuable après le secteur pétrolier, elle a subi en début d'année 2019 un alourdissement des charges fiscales, qui a eu un impact sur l'augmentation du prix des produits au consommateur final. Dès lors, les dirigeants redoutent l'impact sur les résultats en fin d'année <sup>56</sup>.

Malgré les problèmes liés à la fermeture des centres de distribution, et d'alourdissement de charges fiscales, ICE enregistre en décembre 2018 des résultats intéressants par rapport à l'année précédente. Le tableau 18 ci-dessous en fait la synthèse.

**Tableau 18. Évolution de ICE durant les 2 dernières années**

Éléments	CA (Francs CFA)	CA (Hectolitre)	Investissement (en milliard)	Résultat net	Effectif
2017	334,9 milliards	8 271 676	23 969	21 938 161 920	2 743
2018	345,6 milliards	8 586 000	22 583	25 674 413 642	2 786

Source : analyse documentaire

La société ICE a connu une augmentation de 43 personnes dans son effectif, qui est passé de 2743 salariés en 2017, à 2786 en 2018. Cependant, elle procède davantage à des mobilités en interne, dans le sens des redéploiements, des affectations et des promotions « *En général, ce sont des mouvements géographiques qui riment avec des mouvements verticaux, des promotions, des simples mutations ou des changements horizontaux* » (entretien chef service RH à la DLA). C'est la raison pour laquelle du fait de l'indisponibilité des salariés nouvellement recrutés dans la ville, nous nous sommes intéressés aux salariés nouvellement promus de la direction logistique et approvisionnement (DLA) de la ville de Douala.

Cette direction est intéressante pour l'étude de la socialisation organisationnelle dans la mesure où, le site qui abrite la DLA était auparavant une entreprise brassicole autonome, qui a été rachetée en 2008 par ICE, et fonctionnait entre 2008 et 2016 comme une de ses filiales. Toutefois, depuis 2016 la filiale a été dissoute, les salariés ont été affectés dans les autres directions de ICE, suivant qu'ils étaient du métier de la « supply chain » ou non. Ainsi, le site de la DLA compte de nombreux magasins, et est constitué d'environ 60 salariés permanents, et 60 temporaires mis à disposition par un prestataire externe. Depuis

<sup>56</sup> D'après le rapport de gestion du conseil d'administration de mai 2019.



le début d'année, 7 salariés ont été promus parmi lesquels 3 chefs de service, que nous avons tous interviewés<sup>57</sup>. La DLA a en son sein un service ressources humaines, qui rend compte à la direction des ressources humaines. Le représentant organisationnel, était le chef du service RH de la DLA.

Les recrutements se font sur la base des compétences des salariés. ICE communique les offres d'emploi sur son site internet, en ce qui concerne les recrutements externes. Quant aux mobilités (promotions, affectations), les évaluations annuelles sont d'une grande importance selon le chef service RH dans les décisions de mobilités, et particulièrement de promotion : *« l'évaluation compte pour beaucoup, mais davantage le combat que mène le chef de chacun pour défendre son candidat »* (entretien chef service RH).

Les outils de socialisation sont principalement la formation, le mentorat, en ce qui concerne les recrutements externes, et les événements sociaux. Ces événements sont formalisés, et permettent à tous les salariés de l'entreprise ICE de se rencontrer régulièrement à la salle de sport, lors des rencontres de football, ou au restaurant au sein de la société. L'objectif est de faciliter les contacts entre salariés, et de permettre de créer des liens.

Les attentes de l'entreprise ICE en ce qui concerne l'adaptation des nouvelles recrues concernent principalement le respect des valeurs de ICE. Selon le chef de service RH, ces valeurs sont effectivement connues de tous, parce l'entreprise ICE communique régulièrement sur ses valeurs, à travers des affiches, des slogans, etc. *« Nous attendons que les nouveaux salariés travaillent dans le sens des valeurs... Certains vont chanter, réciter, donc véritablement connaître les valeurs. Par contre on ne peut pas garantir qu'il ait une certaine congruence. C'est pour ça qu'on communique en permanence, on sensibilise en permanence »* (entretien chef service RH).

Il n'existe pas d'évaluation de la socialisation proprement dite. Toutefois, comme tous les salariés de l'entreprise, les nouvelles recrues sont évaluées en fin d'année, sur des critères liés à la performance au poste, aux objectifs, aux comportements et aux compétences.

Le tableau 19 ci-dessous présente les caractéristiques des nouvelles recrues de l'entreprise ICE entretenues en décembre 2018.

---

<sup>57</sup> Le choix des chefs de service, est fonction de leur accessibilité, lors d'un séminaire de formation des « nouveaux », où nous avons eu l'opportunité de négocier un rendez-vous avec chacun pour l'entretien.

**Tableau 19. Caractéristiques de l'échantillon de l'entreprise ICE**

Statut	Nom	Poste occupé	Ancienneté au poste	Ancienneté à ICE	Sexe	Origine ethnique	Âge	Diplôme
Mobilisé	I1	Chef service RH	6	210	M	Bamiléké	32	Bac+5
Mobilisé	I2	Chef service Contrat	3	120	M	Bassa	33	Bac+5
Mobilisé	I3	Chef service exploitation	2	240	M	Bamiléké	34	Bac+5

Source : Données issues des entretiens

Les trois salariés, des hommes, ont été promus depuis en moyenne 3 mois, ils ont passé au sein de ICE 8 ans en moyenne, et ont tous un Bac +5, et sont chefs d'équipe. On y retrouve 2 Bamiléké, et 1 Bassa.

Comme nous n'avons pas de la variété en termes de sexe, et de catégorie socio professionnelle, et de recrutement externe, nous nous sommes intéressés à une filiale de l'entreprise ICE, que nous présentons ci-dessous.

### **3.3.5 CRISTAL UNE FILIALE DE MULTINATIONAL EN SITUATION DE MONOPOLE**

CRISTAL est une filiale du même groupe que l'entreprise ICE. Créée en 1966 à Douala, la société CRISTAL est spécialisée dans la fabrication des verres. Elle a pour mission de mettre à la disposition de sa clientèle des produits d'une qualité irréprochable, respectant les normes et standards internationaux. CRISTAL commercialise près de 100 marques de produits comprenant des bouteilles décorées et non décorées, des flacons, des pots et bocaux. Il s'agit de l'unique verrerie de la sous-région CEMAC<sup>58</sup>. La société a pour ambition de poursuivre la modernisation de son outil de production, tout en renforçant sa capacité de production. Son dispositif de production comprend principalement deux fours avec des capacités de production annuelle de 15 000 tonnes de verre fondu pour l'un et 35 000 tonnes pour l'autre. De même, sa ligne « décor » permet de décorer entre 3 000 et 6000 bouteilles par heure et dispose d'une station de sérigraphie des bouteilles pouvant aller jusqu'à quatre couleurs.

De façon général, CRISTAL rencontre des difficultés, parce que ses attentes par rapport aux prévisions de 2018 n'ont pas été réalisées. La production nette de l'usine était de 36 749 tonnes au 31 décembre 2018 contre 42 811 en 2017. Le chiffre d'affaires est passée de 23 705 milliards de francs CFA en 2017

---

<sup>58</sup> Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale

à 16 492 milliards en 2018. Cette baisse de performance se justifie par le niveau d'exigence de plus en plus élevé des clients, la baisse des ventes localement et à l'exportation, ainsi que la difficulté de CRISTAL à conduire le four N° 2, qui était en fin de vie. Le tableau 20 ci-dessous indique l'évolution de cristal au cours des 2 dernières années.

**Tableau 20. Evolution de CRISTAL durant les 2 dernières années**

Éléments	CA (Francs CFA)	Investissement (En milliard)	Résultat net	Effectif
2017	23 705 milliards	2 064	2 037 666 825	248
2018	16 492 milliards	2 903	97 294 374	222

Source : analyse documentaire

Sur le plan des ressources humaines, l'effectif est passé de 248 Salariés en 2017, à 222 en décembre 2018. Toutefois, depuis le début de l'année 2019, l'entreprise CRISTAL n'a pas effectué des recrutements en externe, et se contente des mobilités en interne. Ainsi, les recrutements externes datent d'au moins 15 mois.

De la même manière que l'entreprise ICE, les nouvelles recrues à CRISTAL suivent un programme d'imprégnation à leur arrivée. Le chef service RH de CRISTAL souligne que cette période d'imprégnation peut tenir sur une journée à une semaine suivant que l'on est ouvrier ou cadre. Il est question de présenter la nouvelle recrue à tout le service, les clients et les fournisseurs, question de faciliter les interactions ultérieures. Le service RH veille à ce que les nouveaux salariés aient tout le matériel nécessaire pour bien travailler : « *avant qu'il n'arrive, son matériel doit être commandé. Les accès informatiques prêts. On doit paramétrer ses doigts pour les accès biométriques ...* » (Entretien chef service RH).

Selon le représentant organisationnel que nous avons entretenu, les procédures liées à l'intégration des nouveaux salariés sont respectées, de peur que les audits qui sont effectués deux fois par an, sanctionnent pour non-conformité. En parlant de la procédure d'imprégnation, il souligne que : « *C'est formalisé, signé, codifié. Nous sommes obligés de la respecter. Puisque nous sommes certifiés Iso 2001, version 2008, on est passé à 2015. Nous produisons les bouteilles Coca Cola, tu comprends qu'on a des audits chaque année. Si tu tentes de ne pas respecter la procédure, on va retirer l'agrément pour non-conformité* ». Une fois la procédure d'imprégnation appliquée, les documents tels que le règlement intérieur, la fiche de poste, l'accord d'établissement et le livret d'accueil sont remis au nouvel employé.

Les attentes de CRISTAL vis-à-vis des nouvelles recrues concernent principalement la maîtrise du travail. Pour se faire, elle leur propose des sessions formelles de formation, les compagnonnages, nécessaires pour l'apprentissage du travail.

L'évaluation de l'adaptation au poste se fait systématiquement par l'évaluation du travail par le supérieur hiérarchique de la nouvelle recrue. En fonction du type de recrutement (interne ou externe), les dispositions sont prises en cas de non-respect des attentes : « *La première solution c'est de l'accompagner par des formations, le compagnonnage. Quand ça ne marche pas, et que tu es encore en essai de recrutement, on va te virer. Si tu as été mobilisé, soit on te mute à un autre poste, on te coache ou on te trouve un mentor, bref on te supporte* » (Entretien chef service RH).

Le tableau 21 ci-dessous présente les caractéristiques des nouvelles recrues de CRISTAL, entretenues en mars 2019.

**Tableau 21. Caractéristiques de l'échantillon de CRISTAL**

CSP	Statut	Nom	Poste occupé	Ancienneté à CRISTAL	Ancienneté au poste	Sexe	Origine ethnique	Âge	Diplôme
Cadre	Mobilisé	C1	Chef service RH (Manager)	120	7	H	Bamiléké	42	Bac +5
Agents de maîtrise	Mobilisé	C2	Chef section administration	108	2	H	Beti	36	Bac +5
	Recruté	C3	Chef section gestion de la paie	20	20	H	Littoral	44	Bac +5
	Recrutée	C4	Chef de bureau caissière	15	15	F	Bamiléké	44	Bac +5

Source : Données issues des entretiens

Avec une moyenne de 5 ans au sein de l'entreprise, et de 7 mois au poste, les nouveaux salariés que nous avons entretenus à CRISTAL ont en moyenne 41 ans, sont d'origine Bamiléké, Béti, et du Littoral. Cet échantillon du personnel est composé de 3 hommes et d'une (1) femme. Parmi les 4 nouveaux employés, 2 sont issus du recrutement interne, et 2 autres du recrutement externe. Tous ont un diplôme supérieur,

Dans le cadre de cette sous-section, nous avons présenté les différents cas étudiés, tout en soulignant à chaque fois l'intérêt de l'étude de la socialisation, ainsi que les spécificités liées aux différents contextes organisationnels. Le tableau ci-dessous présente la synthèse des différents cas étudiés, du point de vue de la date d'entretien, du domaine d'activité, et du nombre de salariés entretenus.

**Tableau 22. Synthèse de la présentation des différents cas.**

	Date d'entretien	Domaine d'activités	Nombre de salariés	Nouvelles recrues (interne) entretenues	Nouvelles recrues (externe) entretenues
KOM	Septembre 2018	Banque	655	10	7
ICE	Décembre 2018	Brassicole	2786	3	0
CRISTAL	Mars 2019	Production d'emballage	222	2	2
LIGHT	Mai 2019	Production de l'énergie électrique	3745	8	18
MAT	Juin 2019	Vente de matériel électrique et Formation	122	0	19
TOTAL	-	-	-	23	46

### Conclusion du chapitre 3

L'objectif du chapitre 3 était de justifier notre posture épistémologique, ainsi que les choix méthodologiques adoptés. Il était question de présenter dans une première section l'architecture de la recherche où nous avons justifié le positionnement interprétativiste adopté, en présentant au préalable les différents paradigmes à la base des études en socialisation organisationnelle. Ensuite, nous avons justifié le choix de la méthodologie qualitative fondée sur une étude de cas multiples, ainsi que l'exploration comme mode de production des connaissances, et le raisonnement inductif adopté. De même, les conditions de validité et de fiabilité des études qualitatives, et les précautions prises dans le cadre de ce travail de recherche ont été présentées.

Dans la deuxième section, nous avons présenté en détail la mise en œuvre de la méthodologie. Il s'agit des étapes de recueil de données à travers l'opérationnalisation des concepts, ainsi que l'outil de collecte des données. Nous avons justifié la composition de l'échantillon et présenté le déroulement de la collecte des données. La phase de traitement des données consiste dans un temps à l'épuration des données. Après la vérification de la pertinence des données, nous avons procédé à leur exportation dans le logiciel NVIVO 12. Sur la base de nos thématiques du guide d'entretien, et de la problématique de recherche, nous avons élaboré un schéma de codification. Ce schéma nous a permis de définir les unités d'analyse

et de les catégoriser par la suite. L'analyse se fera dans chaque cas, et sera comparative dans les différents cas étudiés. L'interprétation des données consiste à générer des propositions théoriques, de vérifier leur concordance avec les données recueillis, et de procéder enfin à la comparaison des résultats obtenus avec la littérature existante. Nous avons dans la dernière section du chapitre 3 présenté les cas étudiés, tout en justifiant à chaque fois la pertinence du cas par rapport à l'étude de la socialisation organisationnelle. Finalement, nous avons retenu 5 cas d'entreprises, dans lesquelles nous avons entretenu 69 nouveaux salariés (23 nouveaux salariés sont issus d'une mobilité en interne, et 46 nouveau salariés d'un recrutement externe).

## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION DES PRINCIPAUX RESULTATS ET DISCUSSION**

Nous allons dans le cadre de ce chapitre présenter les résultats suivant le cadre d'analyse adopté. Plus précisément, il est question de présenter nos résultats sur la socialisation par les relations des salariés en contexte camerounais, sous le prisme du contrat psychologique et de la théorie de la conservation des ressources, tels que révélés par l'analyse des données collectées. Dans une première section, les résultats seront présentés suivant une analyse intra cas, et ensuite les données seront présentées dans une logique comparative. Dans la deuxième section il est question de discuter ces résultats au regard des travaux antérieures sur la socialisation organisationnelle, le contrat psychologique et la théorie de la conservation des ressources, en soulignant les implications managériales.

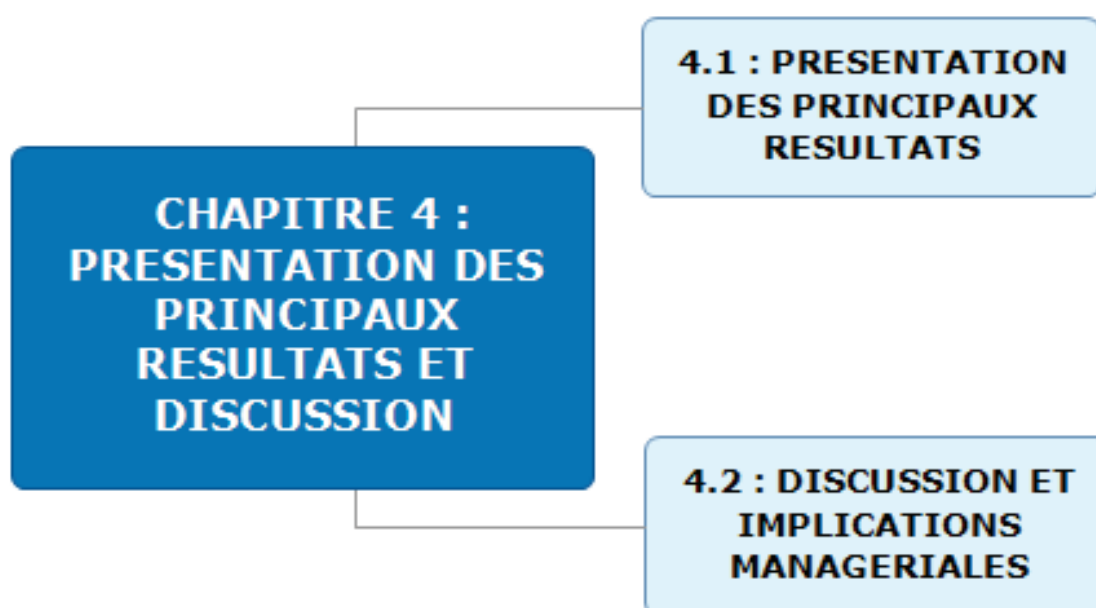


Figure 14. Représentation graphique du chapitre 4

### **4.1 PRESENTATION DES PRINCIPAUX RESULTATS**

Pour rester cohérent avec notre cadre d'analyse, nous présentons les résultats autour de deux axes principaux. Dans un premier temps, nous présentons la socialisation différenciée des salariés par leurs relations au travail, et ensuite les ressources qui y sont générées. Nous suivons cette démarche de présentation pour chaque cas d'entreprise dans un premier temps, et nous procéderons à une analyse inter-cas dans un deuxième temps.

#### **4.1.1 ANALYSE INTRA CAS DE LA SOCIALISATION PAR LES RELATIONS**

L'analyse intra cas met en relief les agents socialisateurs, les caractéristiques, les résultats et les conséquences de la SO dans chacune des cinq entreprises camerounaises.

##### **4.1.1.1 LA SOCIALISATION DANS L'ENTREPRISE KOM MET EN RELIEF TROIS GROUPES DE SALARIES, PLUSIEURS AGENTS SOCIALISATEURS TOUS APPARTENANT MAJORITAIREMENT AU GROUPE ETHNIQUE BAMILEKE AVEC DES ACTIONS ET CONSEQUENCES VARIEES**

La présentation des résultats de la socialisation par les relations au sein de l'entreprise KOM met en relief 3 groupes de salariés différemment socialisés, des actions et conséquences qui sont différentes selon que le nouveau salarié appartient à l'un ou l'autre de ces groupes. Toutefois, le fait d'avoir les AS du même groupe ethnique n'a pas empêché le groupe 2 de vivre une socialisation difficile. Et enfin nous présentons les conséquences liées à la socialisation, sous forme de gain ou de perte de ressources.

##### **4.1.1.1.1 LES GROUPES DE SALARIES DIFFEREMMENT SOCIALISES AUPRES DE PLUSIEURS AGENTS SOCIALISATEURS AU SEIN DE L'ENTREPRISE KOM**

Nous présentons successivement les différents groupes de salariés socialisés au sein de l'entreprise KOM, les différents agents socialisateurs qui interagissent avec les nouveaux salariés, et favorisent ou non leur adaptation au poste.



#### 4.1.1.1.1 TROIS GROUPES DE SALARIÉS DIFFÉREMMENT SOCIALISÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE KOM

La SO des nouveaux salariés par leurs relations au travail au sein de l'entreprise KOM met en évidence 3 groupes de salariés différemment socialisés, parmi lesquels une socialisation réussie (groupe 1), une socialisation non aboutie (Groupe 2) et un groupe qui se distingue des autres par une socialisation dynamique (Groupe 3). Le regroupement (Tableau 23) s'est fait selon que les nouveaux salariés (NS) sont satisfaits ou non dans le cadre des relations de travail, et que les échanges avec les agents socialisateurs (AS) leur permettent d'atteindre ou non les résultats de socialisation (maîtrise du travail, clarté de rôle, intégration dans l'équipe, adhésion aux buts et valeurs organisationnelles etc.). En d'autres termes, nous avons regroupé les NS selon qu'ils sont satisfaits et qu'ils satisfont les attentes des agents socialisateurs.

**Tableau 23. Les salariés différemment socialisés par les relations au sein de l'entreprise KOM**

<b><u>Les NS sont satisfaits des AS</u></b>	<b><u>Les NS ne sont pas satisfaits des AS</u></b>
A-B-C- <b>D-G-H-J</b> -K- L-M-N-O-P- <b>Q</b>	<b>D-E-F-G-I-J-Q</b>
<b><u>Les NS ont satisfait les AS</u></b>	<b><u>Les NS n'ont pas satisfait les AS</u></b>
A-B-C- <b>D-G-H-J</b> -K-L-M-N-O-P- <b>Q</b>	<b>E-F-G-I-J-Q<sup>59</sup></b>
<p><b><u>Groupe 1</u></b> : A- B- C- H- K- L- M- N- O- P</p> <p><b><u>Groupe 2</u></b> : <b>E- F- I</b></p> <p><b><u>Groupe 3</u></b> : <b>D- G- J- Q</b></p>	

Source : Résultats de l'étude

Le groupe 1 est le groupe majoritaire, constitué de 10 salariés, dont 5 mobilisés (A-B-L-M-N), et 5 autres issus d'un recrutement externe (C-H-K-O-P). Ce groupe se caractérise par la réussite de la SO. Dans ce groupe, les nouveaux salariés développent des relations avec les agents socialisateurs dans l'objectif d'obtenir des ressources supplémentaires, ce qui concoure à la réussite de leur socialisation. L'idée est de se faire accompagner par les relations, afin de maîtriser le rôle, de comprendre le travail, de s'intégrer dans l'équipe, d'obtenir une promotion, d'avoir accès aux informations ou toutes ressources nécessaires

<sup>59</sup> L'insatisfaction des AS des salariés G, J et Q s'est ressentie en début de relation. À la suite des efforts de ces derniers, ils ont amélioré la satisfaction des attentes, au point de se faire accepter par les AS.

pour assurer l'efficacité opérationnelle (Cf. Tableau 24, pour les détails sur les attentes ou les mobiles de socialisations dans le cadre des relations au travail des NS au sein de l'entreprise KOM).

**Tableau 24. Les mobiles de socialisation des NS de l'entreprise KOM**

Domaines de SO	Mobiles de socialisation par les NS de l'entreprise KOM auprès des relations	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3
Groupe de travail (Relations)	1 : Stabilité des relations	N	-	D- G
	2 : Respect du NS par les AS	H	F – I	-
	3 : Mener les activités sociales hors du bureau/ Conseils sur la vie privée	B- C- M- P- H- K- N- O	F	D- J
	4 : Besoin de relations strictement professionnelles par le NS	-	I	-
	5 : Besoin des relations de confiance	B- K	-	-
	6 : Justice des AS dans cadre des relations	P	F- I	-
	7 : Écoute du NS par les AS	K- N- O	-	G
	8 : Créer une ambiance conviviale au travail	B- P	-	D
	9 : Besoin de clarté dans les attentes des AS	-	F	-
	10 : Bonne collaboration avec les AS	A- B- C- H- K- L- M- N- O- P	E- F- I	D- J- Q- G
	11 : Besoin d'être accepté par les AS	-	-	D- J- Q- G
	12 : Besoin de reconnaissance des efforts fournis et des compétences par les AS	L	I	D- J- Q- G
	13 : Obtenir de l'aide et du soutien des AS	A-B- C- K- N- O- P	F – E	Q
	14 : Accès aux ressources grâce aux AS (matériel, informations, feedback...)	A-B- C-H- K- L- M- N- O-P	E- F- I	D- J- Q- G
Travail	15 : Besoin d'autonomie du NS	-	-	Q
	16 : Respect des procédures par les AS	H- L- N- O- P	F- I	D- J
	17 : Rémunération du travail	P	-	-
	18 : Recherche de promotion au travail	K- O- P	F- I	-
	19 : Maîtrise du travail et atteinte des objectifs par le NS	P- K- C- A- B	E -F-I	
	20 : Maîtrise du travail et Atteintes des objectifs par les AS	L	-	D- J- Q- G
	21 : Formation et coaching	A- B- C- H- K- L- M- N- O- P	F	-
	22 : Capacité d'apprentissage élevée par les AS	-	-	D- G

Source : Résultats de l'étude

Il est important de noter que dans l'entreprise KOM, les valeurs organisationnelles ne sont pas connues de tous, même par les salariés qui ont une certaine expérience en son sein. Ainsi, sur 17 salariés entretenus, seulement 3 salariés mobilisés (F, G et L) ont une connaissance des valeurs et missions de l'entreprise KOM. Il s'agit de 3 salariés appartenant à chacun des 3 groupes de salariés socialisés. En d'autres termes, la connaissance des valeurs organisationnelles n'influence pas la réussite ou l'échec de la socialisation par les relations au travail. En fait, selon le responsable en charge du recrutement et de l'intégration, c'est la faute de la direction qui n'accorde pas d'importance à la connaissance et à l'adhésion aux valeurs organisationnelles qui existent pourtant : « Pour eux, le plus important c'est de vendre. Quand on demande en fin d'année, pendant les évaluations, de renseigner les fiches, les gars

*copient les valeurs depuis le livret d'accueil, et ça ne choque personne* ». (Entretien responsable en charge du recrutement et de l'intégration).

Les salariés du groupe 1 sont satisfaits dans le cadre des relations, car les AS leur apportent l'aide, le soutien, l'accompagnement nécessaires pour maîtriser leur travail et s'intégrer efficacement dans l'équipe. Ainsi, les ressources que les AS fournissent, favorisent une meilleure adaptation au poste. À cet effet, un NS affirme : *« Je peux même dire que mon coefficient intellectuel a augmenté. Parce ce qu'ils m'ont apporté de leur expérience, On échange et j'en profite vraiment. Mon chef de département a eu à payer des chèques qui étaient impayés, dans nos échanges, elle me dit d'être vraiment vigilante »* (salariée mobilisée A). Dans le groupe 1, une importance est accordée à la bonne collaboration, aux activités extra professionnelles, et aux conseils sur la vie privée, comme le révèlent les propos suivants : *« Quand j'ai commencé, je faisais chemin avec une femme et un enfant par la suite j'ai eu un second, lui il m'a dit c'est mieux d'officialiser votre relation, là tu couvres la femme et les enfants, sur le plan d'assurance en entreprise »* (Salarié O recruté en externe).

En contrepartie, les NS du groupe 1 font des efforts pour respecter leurs engagements dans le cadre de la relation (Cf. tableau 25), parce qu'ils savent que cela est lié au respect des engagements de la part des AS (Gouldner, 1960). Ainsi, en ce qui concerne la recherche de promotion, un NS affirme en parlant de réciprocité que : *« Ce qui est sûr, on ne va pas nommer une personne sans demander l'avis de son chef. J'attends donc que quand on lui demande si je suis capable, qu'il puisse dire oui. Parce que si je ne fais pas bien mon travail, il ne va pas me soutenir demain »* (Salariée K recrutée en externe).

**Tableau 25. Les attentes perçues des AS vis-à-vis des nouveaux salariés au sein de l'entreprise KOM**

Domaines de socialisation	Les attentes perçues des AS	Qui sont les Agents Socialisateurs ?
Travail	1 : Atteinte des objectifs par le NS (Respect des délais, des procédures...)	<b>Collègues d'autres départements</b> (A-B-C-D-G-H-I-K-N-O-P-Q) <b>Hiérarchie</b> (A-B-C-D-E-F-G-H-I-J-K-L-M-N-O-P-Q) <b>Collègues du même département</b> (B- C-D-F- I – G- J- M- Q) <b>Collaborateurs</b> (C- D- G- J- L- Q- E)
	2 : Promotion des membres de l'équipe	<b>Collaborateurs</b> (L)
	3 : Formation/Coaching des AS par le NS	<b>Collaborateurs</b> (D- L- G- Q- J) <b>Hiérarchie</b> (G)
	4 : Aider à l'atteinte des objectifs des AS	<b>Collaborateurs</b> (D- Q)
Groupe de travail	29 : Être disponible pour les AS	<b>Hiérarchie</b> (K- L- N) <b>Collègues d'autres départements</b> (Q- D)
	6 : Donner du feedback dans le travail des AS	<b>Collaborateurs</b> (D- G- J- Q)
	7 : Aide et soutien aux AS	<b>Hiérarchie</b> (K- N)

8 : Mener les activités extra professionnelles avec les relations de travail	<b>Hiérarchie</b> (D-G- I -J-C-P-Q) <b>Collègues</b> (I-F- J- M- Q- G) <b>Collaborateurs</b> (C-D- J)
--	---

Source : les résultats de l'étude

Selon les nouveaux salariés du groupe 1, les AS attendent que les NS leur apportent de l'aide, du soutien, et qu'ils soient disponibles en cas de besoin : « *Comme je sais conduire, il arrive qu'il me demande d'aller déposer ses courriers personnels et même ceux liés au travail, je le fais avec plaisir. Je suis plutôt content qu'il ait aussi besoin de moi* » (Salarié mobilisé N). De plus, les NS perçoivent que les AS espèrent qu'ils atteignent leurs objectifs au travail : « *Elle m'accompagne vraiment, et attend que je brave, elle ne veut plus de bêtises, elle veut un travail parfait et je m'efforce vraiment* » (Salariée H recrutée en externe). Enfin, les NS du groupe 1 soulignent que leurs collaborateurs attendent qu'ils les forment, et leur fassent obtenir une promotion. Un nouveau salarié affirme : « *Mon responsable scan a été encadré par moi à son arrivée dans l'entreprise. Il connaît ma façon de travailler. Quand je prenais mes congés, je proposais aux RH que ce soit lui qui me relaie, une sorte d'essai de promotion. Quand j'ai été promu pour la première fois, il a occupé mon poste. Par la suite, quand on crée la direction des opérations, il a demandé à travailler avec moi... Il espère que quand je monte, il me remplace* » (Salarié mobilisé L).

Le groupe 2 est composé de 3 salariés (E, F, I), tous mobilisés au sein de l'entreprise KOM. Ils rencontrent des difficultés dans le cadre de leur adaptation au poste. Ces difficultés se manifestent par un manque de ressources auprès des relations, et par le non-respect des objectifs dans le cadre du travail. Le salarié E, promu au poste de chef de département contrôle depuis 9 mois, a été recruté il y a 3 ans au poste de chef service budget, occupe en plus de ses fonctions de chef de département, l'intérim de 2 postes vacants, en attente de recrutement. Il a des difficultés à réaliser son travail, du fait des relations, parce qu'elles ne lui permettent pas d'obtenir des ressources nécessaires pour bien travailler : « *Je n'ai pas facilement accès à l'information même quand elle est disponible. Celui qui a l'information peut la trouver sensible, et du coup il lui faut une autorisation du DG pour nous la donner... C'est le DG qui décide des indicateurs, il ne valide pas forcément les indicateurs pertinents que nous proposons alors, qu'il n'est pas contrôleur de gestion, c'est dommage* » (salarié mobilisé E).

Le nouveau salarié F est recruté depuis 18 mois, elle a occupé 3 postes depuis son arrivée. Elle a passé 6 mois d'essai (renouvelé une deuxième fois) au poste d'assistant au département GPEC, alors qu'elle avait été recrutée pour le poste de chef de département : « *J'étais à l'administration du personnel chez le concurrent XXX. Alors l'entreprise KOM lance un recrutement pour un chef département gestion*

*prévisionnelle, je me dis ah ça peut m'aider à toucher à autre chose que l'administration du personnel. Je postule je suis recrutée. Une fois recrutée, ils estiment que je ne peux pas être chef de département. Ils me proposent d'être assistant au chef de département. J'accepte, on me met à l'essai de 3 mois... Quand je suis arrivée aux RH, j'étais abandonnée à moi-même. Je n'avais pas de matériel de travail, je n'avais pas de fiche de poste. Au bout de 3 mois d'essai il m'évalue. À la fin de mon évaluation, il a quand même renouvelé, j'ai dit ok .... Je passe 3 autres mois comme ça à divaguer, à faire des tâches que les autres n'ont pas le temps de faire » (salariée mobilisée F). Après 6 mois, son manager lui propose un contrat à durée déterminée qu'elle refuse de signer : « À la fin on me donne un CDD d'un an, alors qu'au départ, c'était une offre pour un CDI. Je refuse de signer le contrat. Je dis à mon directeur que je ne peux pas signer ce contrat. Déjà vous avez traversé la date de fin d'essai. Je ne peux pas laisser un emploi stable pour un emploi précaire. J'ai 7 ans d'expérience quand même. Il me dit qu'il va rendre compte au DG, je lui ai dit qu'il n'y a pas de problème. Il a vu le DG, et il leur a demandé de me donner un CDI » (salariée mobilisée F).*

Après 6 mois au poste d'assistance au chef de département gestion prévisionnelle, elle passe 9 mois à l'administration du personnel, le domaine dans lequel elle a de l'expérience. Elle rencontre également des problèmes du fait des relations qui ne respectent pas les procédures, et certains qui sont injustes dans le traitement du dossier de certains salariés : « Après 6 mois, on m'envoie à l'administration du personnel. Dans une ambiance où, c'est vrai que beaucoup ne respectent pas les normes, quand on sait qu'il y a des voies de contournement. Là je n'avais plus le même chef. Je suis un peu réticente à des choses qu'on n'explique pas. Par exemple on fait ça à tel employé et pas à un autre, on n'explique pas pourquoi on fait ça. Ou alors qu'est-ce qui motive ce genre de décision ? Du coup mon nouveau chef et moi c'était un peu tendu. Je ne voulais pas me mettre dans cet engrenage-là. Tout le temps j'étais obligée de soulever, et de dire est ce qu'on ne peut pas recadrer ça comme ça ... ? C'est sûr qu'ils n'aimaient pas ça... » (salariée mobilisée F).

Depuis 2 mois, elle occupe le poste de secrétaire des engagements. Elle est plus dans une logique de rétrogradation du fait des relations : « J'ai passé 9 mois compliqués à l'administration du personnel. À mon départ de l'administration pour le secrétariat mon sentiment, c'était déception, et soulagement en même temps. Je me suis dit ça fait une cassure sur le plan professionnel, mais ce n'est pas grave. J'ai été énormément déçue de quitter les RH » (salariée mobilisée F).

Le salarié I est secrétaire des opérations à la direction générale depuis deux mois. Quatre ans plus tôt, elle avait été recrutée pour le poste de secrétaire de secteur<sup>60</sup>. Elle affirme qu'elle a la maîtrise technique de son poste, parce qu'il n'y a pas de différence de missions avec son précédent poste : *« Ce n'est pas un poste qui a de nouvelles tâches en tant que tel, ce qui veut dire que ce que j'ai connu au départ, à mon recrutement dans l'entreprise, c'est la même chose que je continue de faire. Ce qui a changé c'est le nombre d'agence que je gère qui a augmenté. Je n'apprends plus rien techniquement à mon nouveau poste »* (salariée mobilisée I). Elle a certes une maîtrise du travail, mais elle a des difficultés à s'intégrer dans l'équipe : *« J'essaie de m'insérer, ce n'est pas facile, parce que la majorité des personnes je les rencontre ici à Yaoundé. Avec certains collègues on ne s'entend pas, mais tant qu'on reste dans le cadre professionnel, il n'y a pas de soucis. Dans l'équipe, il y a des personnes qui se croient tout permis, mais je les gère. Je ne peux pas dire que je reste calme, parce qu'il y a des choses sur lesquelles on ne peut pas rester calme. Le jour où quelqu'un vient, et qu'il veut sortir du cadre, si tu n'es pas mon chef, on sort ensemble. Surtout que les chefs sont plus polis, plus amicaux, plus courtois dans leur manière de demander quelque chose »* (salariée mobilisée I).

Les salariés du groupe 2 ont relativement les mêmes attentes que les salariés du groupe 1, à l'exception du salarié I qui ne veut aucune relation de nature autre que professionnelle, dans le cadre de son travail (Tableau 24). De manière générale, les NS du groupe 2 veulent construire des échanges profitables en ce sens qu'ils veulent maîtriser le travail et atteindre leurs objectifs, obtenir des ressources comme le révèlent les propos suivants : *« Je n'ai pas facilement accès à l'information même quand elle est disponible. Je ne suis pas satisfait des échanges, parce que le système d'entreprise ne me permet pas d'atteindre mes objectifs »* (salarié mobilisé E). Ils ont besoin d'être respectés, mais aussi que les AS respectent les procédures de travail, qui permettront en retour au NS d'atteindre ses objectifs : *« Je ne suis pas du tout satisfaite des attentes, parce qu'ils ne respectent généralement pas la bonne manière, de transmettre les pièces. Et ils ne veulent pas se faire reprocher. Ça nous perd souvent le temps au téléphone. Parce qu'il faut appeler, être au téléphone pendant longtemps, pour rappeler une procédure que tout le monde a lu, et ça devient fatigant »* (salariée mobilisée I). Ils désirent connaître les attentes des AS dans le cadre des relations afin de les satisfaire, et obtenir une promotion. Les propos du salarié F l'attestent. *« Si tu n'apprends pas, tu n'avanceras pas. Si on ne te dit pas, forcément on va t'évaluer, et on va dire que tu ne comprends même pas. Et tu risques de perdre une promotion comme ça. On veut avancer dans la vie »* (F). Le salarié I ajoute en parlant de son besoin de justice des AS dans le cadre des

---

<sup>60</sup> En tant que secrétaire de secteur, elle s'occupait du secrétariat de 9 agences présentes dans une région. Actuellement elle s'occupe des activités de secrétariat des 48 agences du Pays.

relations : « *J'ai l'éducation anglophone, et j'ai appris que les compétences doivent être reconnues, et acceptées. Ce qui n'est pas généralement le cas. Par exemple j'ai fait banque- finance à l'école. Je n'ai pas fait secrétariat. Mais au bout de quatre années, je me suis démarquée. Je me suis assurée que j'assume bien ce secrétariat pour lequel je n'ai aucune qualification académique, mais je me suis aussi démarquée dans d'autres domaines qui n'avaient rien à voir avec le secrétariat. J'ai eu deux évaluations qui ont demandé qu'on m'enlève du secrétariat, qu'on reconnaisse que j'ai d'autres compétences... Ça n'a jamais été fait...* » (salariée mobilisée I).

Dans le groupe 2, la socialisation s'est soldée par un échec parce que les AS du NS n'ont pas satisfait les attentes dans le cadre des relations de travail. Mais aussi parce que les NS n'ont pas satisfait les attentes des AS (Cf. Tableau 25) dans le cadre des relations, comme le révèlent les propos suivants : « *Peut-être ma réaction avait choqué certaines personnes, du coup j'ai encore été mise au banc... Zéro accompagnement, zéro objectif, en termes de ce qu'on attend de son collaborateur. J'étais une nouvelle en charge d'un secteur, aucune information sur la manière de travailler, on attend que tu fasses, et à la fin on te dit pourquoi tu fais ça comme ça ? Comment je devais faire alors ? On ne vous dit pas. En fait c'est une espèce de piège* » (salariée mobilisée F). Le salarié E ajoute en ce qui concerne la non-atteinte des objectifs dans le cadre de son travail : « *Dans l'équipe, nous avons souvent des travaux qu'on n'arrive pas à faire à défaut d'informations. Soit, nous cherchons à produire. Quand c'est impossible, le travail reste en suspens* » (salarié mobilisé E). Le salarié I sait que ses collègues et son supérieur attendent qu'elle s'implique dans les activités extra professionnelles, au travers des activités telles que le « voir bébé », prônées et encouragées par l'entreprise dans le cadre de sa valeur solidarité. Elle ne respecte pas ces attentes : « *Depuis que je suis là, on a déjà fait quatre « voir bébé<sup>61</sup> », et j'ai décidé d'assister pour un seul. C'est parce que je ne les connais pas. Je n'ai aucune affinité avec eux. Celui pour qui je vais c'est parce que c'est le chef. Sinon je n'irai pas. Je me dis que si je n'y vais pas, ça peut brouiller les relations* » (salariée mobilisée I).

Les caractéristiques des agents socialisateurs des NS au sein de l'entreprise KOM indiquent une certaine homogénéité en termes d'appartenance ethnique<sup>62</sup>. En d'autres termes, les NS sont pour la plupart

---

<sup>61</sup> Il s'agit d'une activité qui consiste pour les salariés au sein de l'entreprise KOM, d'organiser au sein de leur famille, à la suite d'une nouvelle naissance, une fête, et d'y inviter les collègues. Ce n'est pas formalisé. Toutefois, le responsable en charge du recrutement et de l'intégration précise que cela est encouragé par la direction générale, qui contribue quelque fois à l'achat du cadeau du bébé, dans la mesure où cela va dans le sens d'une des valeurs de l'entreprise KOM qui est la solidarité.

<sup>62</sup> Plus de 80% des salariés au sein du KOM sont de l'origine ethnique du promoteur dirigeant.

bamiléké (l'origine ethnique du promoteur) et leur AS aussi. Ainsi, les 10 NS du groupe 1 (1 Eton et 9 Bamilékés) qui connaissent une réussite de la SO, ainsi que les 4 NS (1 Eton, 1 Beti, et 2 bamilékés) du groupe 3 qui étaient insatisfaits puis satisfaits par leur AS, ont indiqué que leur AS étaient pour la plupart bamiléké. Quant au 3 NS (tous bamilékés) du groupe 2 qui vivent un échec de SO, ils ont indiqué que tous leur AS de statut élevé, et pourvoyeur de ressources étaient tous Bamilékés. Mais malheureusement pour eux ils étaient malveillants et ne leur pas permis d'accéder aux ressources supplémentaires. Ainsi, le fait d'appartenir au même groupe ethnique ne constitue pas des conditions favorables pour soutenir, enrichir et protéger leurs ressources. En d'autres termes, l'appartenance au même groupe ethnique ne constitue pas « un caravan passageway » des ressources des NS du groupe 2 dans le sens de Hobfoll (2011). Les résultats indiquent que le respect des engagements présents dans le CP est un indicateur de réciprocité positive des AS vis-à-vis des NS. Par exemple, le supérieur hiérarchique du NS F avaient des attentes en termes de soutien et d'aide qui n'ont pas été satisfaites. En retour, l'AS n'a pas respecté les attentes du NS.

Nos résultats indiquent que les NS au sein du KOM qui connaissent un échec ont tous eu des AS malveillants de statut élevé qui appartiennent à leur groupe ethnique Bamilékés. C'est le non-respect des attentes des AS par le NS (compétences, soutien, participation aux activités extra professionnelles) qui entraîne la mise en place d'une réciprocité négative et de la spirale de perte de ressources.

Le groupe 3 constitué des salariés D, Q (issus du recrutement externe) et G, J (salariés mobilisés), a connu une dynamique dans la SO. Ils sont passés par une socialisation difficile à l'arrivée, du fait des relations. Par la suite, ils font des efforts pour se faire accepter et ainsi atteindre leurs objectifs. Contrairement aux nouveaux salariés des groupes 1 et 2 qui recherchent l'accompagnement en vue de maîtriser le travail, les salariés du groupe 3 sont compétents et expérimentés<sup>63</sup>. Ils occupent des postes de responsabilité et sont tous des managers d'équipe. Leur socialisation a connu une certaine évolution. Ces salariés sont passés d'une SO difficile du fait des blocages individuels et d'absence de dispositifs d'intégration à une socialisation réussie, comme nous pouvons le constater à la lumière de leurs discours : « Avec les autres, ça été tout de suite l'acceptation, le grand sourire, peut-être parce que ce sont des hommes, je ne sais pas. Mais avec elle, les choses ne se sont pas faites toute de suite » (Salariée Q recrutée en externe). Le salarié J souligne également sa non-acceptation par ses collaborateurs après sa promotion au poste de chef de département contentieux : « Avec mes collaborateurs, nous avons été recrutés tous au même moment, avec les mêmes profils académiques, mais la différence s'est jouée dans

---

<sup>63</sup>Le salarié D a plus de 10 ans d'expérience, G a 4 ans, J et Q ont 8 ans.



*le vécu. J'ai fait 3 ans en cabinet d'avocat, et cela a fait la différence. Au départ c'était très difficile, j'ai des fortes têtes dans mon équipe, ils ne m'acceptaient pas. Ils m'affrontaient, alors que la qualité du travail n'était pas au rendez-vous »* (J). En ce qui concerne l'absence des dispositifs d'intégration, le salarié D souligne que « *Quand vous venez c'est comme si on ne vous attendait pas. Moi en tant que directeur des marchés, c'est le jour que je viens qu'on doit déménager quelqu'un de ce bureau pour que je puisse m'installer. Il va falloir attendre 3, 4, 5 jours pour avoir un lap top. Des habilitations il faut encore écrire pour qu'on t'habilite, alors que je viens avec un profil qui est connu. Là il y a un problème, je ne suis pas habitué à ça »* (Salarié D recruté en externe).

À leur arrivée dans l'entreprise pour les recrutés externes, ou au nouveau poste pour les salariés mobilisés, les attentes des nouveaux salariés du groupe 3, vis-à-vis des relations de travail concernent principalement leur acceptation dans l'équipe par les agents socialisateurs, la maîtrise du travail par les relations de travail, et l'atteinte des objectifs par ces derniers (Tableau 24).

Les salariés du groupe 3 attendent de mener les activités sociales hors de l'entreprise, et parler des sujets sur la vie privée. Les propos du salarié J l'attestent : « *Nous avons institué chez nous une forme de juridiction. Il y a le président du tribunal, le procureur, le greffier, on dit c'est quoi la sanction ? Le repas de midi pour tout le monde. Et chacun s'exécute. On essaie de corriger comme ça, mais en s'amusant. L'autre jour j'ai subi ça. En fait j'avais eu une naissance dans ma famille, que je n'avais pas partagée tout de suite, les gars l'ont appris et on a convoqué le tribunal. Il y a un qui s'est acheté une voiture dernièrement, il n'a pas dit à tout le monde, il est passé au tribunal. C'est comme ça qu'on fait pour que l'ambiance soit bonne »* (salarié mobilisé J). Ils recherchent aussi la stabilité des relations. Ceci se justifie par le fait qu'avec le changement de métier de l'entreprise, les mouvements internes sont très fréquents, et très souvent non anticipés, et ceci rend difficile le processus de formation mis en place par les NS, comme illustrés par les propos suivants : « *J'ai quatre collaborateurs, mais une seule est stable, parce que les autres sont très souvent affectés à d'autres projets organisationnels. Ils sont revenus il y a très peu de temps, et pourraient partir encore. Ça pose un problème, parce que la personne qui était dans un processus d'acquisition, quand on la déplace, pour qu'elle fasse déjà le métier pour lequel elle est supposée avoir des compléments, ça va de soi que le travail ne sera pas fait quand cela va rechuter ici, ça va me donner du boulot »* (salarié D recruté en externe). Quant au salarié G, il souligne que : « *depuis 3 ans que je suis ici, c'est mon troisième chef. En fait quand j'évalue, je me dis ce n'était pas pareil avec les 2 précédents. Ils étaient plus calés dans le métier, mais malheureusement ils sont partis »* (salarié mobilisé G). Ainsi, les attentes du salarié G dans le cadre de son contrat psychologique avec sa hiérarchie s'ajustent au fur et à mesure des changements de chefs. Et il attend par exemple que sa

hiérarchie ait une maîtrise du travail, mais ce n'est pas le cas avec son chef actuel : « Lorsque tu as un supérieur hiérarchique, tu t'attends, beaucoup plus à ce qu'il soit ton coach, celui qui te dit pour gagner voilà la stratégie, voilà comment on doit essayer d'éviter les buts, voilà comment on doit mettre les buts, avec lui, c'est beaucoup plus comme si je travaillais avec un collègue » (salarié mobilisé G).

La formation des agents socialisateurs par les nouveaux salariés se fait dans le sens des NS vers leurs collaborateurs (D-G-J-Q), mais aussi des nouveaux salariés vers leur hiérarchie (G). Cette formation est chronophage pour les NS, d'autant plus que les AS n'ont pas forcément le profil adapté pour occuper leur poste, ce qui est de nature à rendre difficile la formation et le coaching : « La satisfaction avec les deux collaborateurs ce n'est pas encore ça. Ils ont des profils d'ingénieurs qu'on est en train de vouloir reconvertir, je pense que c'est ça. Et l'approche crédit qui change complètement. C'est à force de travailler avec eux qu'ils vont comprendre, l'analyse de la pertinence des documents de base. Ce que je fais, c'est de prendre sur moi, c'est du surtemps, je peux rentrer avec les dossiers le week-end pour pouvoir avancer » (salarié recruté D).

Les salariés du groupe 3 ajoutent que leur acceptation par les relations au travail découle du fait que l'accompagnement et la formation par les NS ont permis qu'ils améliorent la qualité de leur travail. Et leurs agents socialisateurs (AS) leur en sont reconnaissants : « Mon chef, me l'a dit. Il trouve qu'il y a une grande différence par rapport au début. Le taux de rejet des dossiers de mon équipe a baissé. Cette reconnaissance est importante pour moi, vraiment » (salarié D recruté en externe). Comme l'indique le tableau 25, et les propos des NS du groupe 3, leurs AS attendent d'eux la formation et le coaching des relations, l'aide et le soutien pour permettre aux AS d'atteindre leurs objectifs, et les possibilités de pouvoir mener les activités extra professionnelles avec les relations.

#### **4.1.1.1.1.2 UNE DIVERSITE D'AGENTS SOCIALISATEURS MARQUEE PAR LA DOMINATION DES SUPERIEURS HIERARCHIQUES**

Les agents socialisateurs (AS) sont les relations au travail qui sont nouées par les nouveaux salariés (NS), et qui facilitent leur adaptation au poste de travail (Fisher, 1986). Au sein de l'entreprise KOM, les AS des NS sont dans l'ordre décroissant, le supérieur hiérarchique (n=17, tous les nouveaux salariés ont cité le supérieur hiérarchique comme étant une relation importante pour leur adaptation au poste), suivi des collègues d'autres départements (n=13), des collègues (n= 10) et enfin des collaborateurs (n=7). En particulier, tous les salariés issus d'un recrutement externe (C- D- H- K- O- P- Q) ont cité les collègues

d'autres départements comme étant des relations au travail ayant facilité leur adaptation. C'est le cas du salarié C qui a des relations au travail de statut élevé (Morrison, 2002) dans d'autres départements. Ceux-ci lui apportent du soutien nécessaire pour bien travailler : « *Ça m'a beaucoup aidé d'avoir occupé un poste où j'étais proche des dirigeants, du directeur, du président. J'étais justement appelé à les rencontrer donc je crois que cela a également facilité mon intégration* » (Salarié C).

Nos résultats vont dans le sens des résultats de Morrison (2002), qui trouve que les auditeurs nouvellement recrutés se socialisent en interagissant avec les collègues, mais en développant certaines configurations de relation avec eux. Ainsi, la portée (le nombre de personnes rencontrées) et le statut (le niveau hiérarchique moyen) du réseau relationnel des nouveaux auditeurs se rapportaient différemment à la clarté de rôle, à la maîtrise du travail, aux connaissances organisationnelles, à l'intégration sociale et à l'engagement des auditeurs. C'est la raison pour laquelle les salariés expérimentés du groupe 3 ont construit des relations avec tous les types d'AS, afin de bénéficier de l'effet des réseaux différenciés (Cf. Tableau 25).

Les nouveaux salariés et leurs relations au travail se sont connus différemment, selon qu'ils ont été mobilisés ou nouvellement recrutés. Certaines relations se sont connues avant ou après la mobilité : « *En dehors du directeur qui vient d'une autre banque, que je connais depuis que j'occupe ce poste, ce sont des gens qui étaient d'abord à la maison, et comme on venait souvent en comité, on se rencontrait* » (Salariée mobilisée A). D'autres salariés ont fait connaissance avant, pendant et après le processus de recrutement : « *Le premier, je l'ai connu quand je suis venu animer un séminaire il y a longtemps. Lors du processus de mon recrutement, le directeur d'exploitation était là* » (Salarié recruté D).

#### **4.1.1.1.2 DES ACTIONS ET CONSEQUENCES DE SOCIALISATION DANS L'ENTREPRISE KOM**

La SO du groupe 1, se caractérise par des échanges professionnels et privés entre les nouveaux et leurs relations au travail. À la suite des échanges professionnels, le NS profite de l'accompagnement, de la formation, et des ressources de ses relations au travail. De plus, les relations sont disponibles pour lui apporter de l'aide et le soutien nécessaires pour son adaptation au poste : « *Depuis que j'ai commencé, je rentre à 20H30-21H avec le chef, il est disponible. Quand on ferme, je pars rester dans son bureau, et je lui demande on traite ceci comment. Là c'est en off, avec mon bord, tout ce qui passe je note* » (Salarié N).

Les conséquences de la socialisation du fait des relations au travail dans le groupe 1 sont la maîtrise du travail, l'atteinte des objectifs liés au travail, les conseils liés à la vie privée, les propositions de

promotion, la participation à des sorties extra professionnelles, et la reconnaissance des efforts fournis par le nouveau : « *J'ai vraiment apprécié le fait que pendant la réunion, notre chef de département apprécie l'effort et le sacrifice faits par ses collaborateurs, c'est très marquant. C'est une preuve qu'ils sont satisfaits* » (salarié mobilisé A).

Les échanges privés dans le groupe 1 concernent les efforts du NS et de AS, à vouloir garder une ambiance conviviale au travail, pour bénéficier des conseils sur la vie privée, et des sorties extra professionnelles : « *On a instauré des anniversaires au bureau ; ou alors on peut choisir un weekend et on organise un barbecue chez moi ou alors chez les directeurs, tout ça pour toujours garder un esprit de famille, de convivialité* » (salariée recrutée C).

Dans le groupe 2, la socialisation se caractérise par des échanges professionnels, et privés dans une moindre mesure. Les salariés E, F et I font face au non-respect des attentes dans le cadre des relations. Plus précisément, ils font face à une absence d'accompagnement, au refus de collaboration, à des comportements irrespectueux au travail, au sentiment d'injustice dans les relations, et au manque de ressources du fait des relations (Cf. tableau 26). Le salarié E a des difficultés à travailler parce que les relations avec sa hiérarchie (le directeur général et le directeur financier) ne lui permettent pas d'avoir accès aux informations, d'innover, et de couvrir l'ensemble des activités de sa fiche de poste : « *Quand le DG me demande de faire une étude et que je n'ai pas accès aux informations, du coup, je ne lui livre pas ... Le DG oriente notre travail selon son management, qui n'est pas forcément complet dans l'étendue de ce que nous sommes censés faire* » (salarié mobilisé E). Quant au salarié F, elle n'a pas compris avant sa rétrogradation les attentes de son supérieur hiérarchique. L'employée F et son supérieur hiérarchique étaient des collègues dans une autre organisation. À cet effet, son supérieur hiérarchique a eu des attentes non satisfaites à l'arrivée de l'employée F dans l'entreprise KOM, qui attendait un soutien de la nouvelle recrue, pendant qu'il n'était pas encore promu au poste de sous-directeur : « *Mon chef était un ancien collègue, je ne sais pas ce qu'il avait contre moi, et ce qu'il attendait que je fasse. Surtout que lui et moi on n'était pas proche dans l'ancienne entreprise. Il s'attendait que je me range peut-être de son côté dans sa lutte, dans ses coups bas contre l'ancien directeur, je ne sais pas. Après on m'envoie dans son équipe quand il monte sous-directeur, il se dit ah je l'ai. C'était toujours tendu, jusqu'à ce qu'on me fasse partir de là* » (salariée mobilisée F).

Les activités extra professionnelles sont limitées dans le groupe 2. L'employée F a participé à une sortie extra professionnelle, la naissance dans la famille d'un collègue. Elle était plus dans une logique du respect des valeurs organisationnelles, et non une implication de soi : « *C'est un peu une question de culture, puisque la solidarité est une valeur, quand il y a une nouvelle naissance, ou il y a un deuil,*

*généralement on est porté à aller vers le collègue pour le soutenir. Le livret d'accueil régit cela »* (salariée mobilisée F). Quant au salarié I, elle préfère garder les relations strictement professionnelles dans son nouvel environnement de travail : *« À mon nouveau poste, je préfère ne pas créer des confidences avec personnes, jusqu'ici ça me va. Parce qu'avec l'expérience que j'ai pu avoir ici je pense que c'est la meilleure manière d'être. Parce qu'à mon sens je pense que ça ne vaut pas la peine de créer des amitiés, qui vous donnent l'impression qu'on vient vous espionner, pour aller faire des commérages »* (salariée mobilisée I).

La difficulté des NS du groupe 2 à obtenir des ressources de leurs relations a plusieurs conséquences comme l'indique le salarié E : *« Je perds la motivation personnelle et la montée en compétence. Une mauvaise évaluation si je ne couvre pas tous les pans. Je ne peux pas dire que j'ai tout couvert de fonds en comble parce que je n'ai pas été soutenu par mes collègues »* (salarié mobilisé E).

La socialisation des salariés du groupe 3, est passée d'une socialisation difficile du fait des relations, à une socialisation réussie. Elle se caractérise par des échanges conflictuels au début de la relation : *« Chaque fois que je disais quelque chose, c'était toujours pris comme si je critiquais ce qui était fait jusqu'ici, et que je voulais rehausser ce que je faisais. C'était désagréable de travailler ou d'apporter mes idées »* (salariée Q recrutée en externe). Les salariés du groupe 3 souffrent également de la non-maîtrise du travail par les relations au travail, ce qui aboutit à une surcharge de travail des nouveaux salariés qui ont du mal à atteindre leurs objectifs : *« Il me met à contribution dans plusieurs éléments, même ceux dont tu estimes que c'est stratégique. Ce n'est pas moi qui devrais réfléchir, mais juste avoir l'instruction. J'ai une collaboratrice, qui attend que je l'encadre aussi... Je dois avouer qu'il y a aussi le profil, parce que lui il n'a pas fait RH à l'école, il est juriste, il excelle dans l'administration. Mais sur le plan RH il faut lui apprendre, on mâche, on lui dit voilà comment on fait, voilà ce que tu peux faire »* (salarié mobilisé G).

Pour se faire accepter, ils communiquent avec les relations, mènent des activités extra professionnelles, et apportent aux NS l'expertise dans le cadre du travail, à l'exemple du salarié J : *« Pour se faire accepter, il y a eu beaucoup d'échanges, du genre est ce que tu ne penses pas qu'on peut faire comme ça ? Est-ce que tu as pris en compte tels aspects ? Donc avec ça, et avec le temps, je pense que chacun a connu sa place »* (salarié mobilisé J). Les échanges privés portent sur les divertissements au bureau, les sorties extra professionnelles, les conseils personnels : *« J'ai reçu des collègues, qui me demandent toi qui es ancien dans le secteur, qu'est-ce que tu peux nous proposer en termes de ceci ou cela. Et parfois il*

*m'arrive de conseiller les collègues dans leur projet professionnel et académique, parce que j'aime la formation continue... » (salarié D recruté en externe).*

**Tableau 26. Synthèse des résultats sur la SO dans l'entreprise KOM**

	<b>Groupe 1 : SO réussie n = 10 A-B-C-H-K-L-M-N-O-P</b>	<b>Groupe 2 : échec de SO n=3 E - F - I</b>	<b>Groupe 3 : SO dynamique n = 4 D - G - J - Q</b>
<b>Agents Socialisateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supérieur hiérarchique : n = 10</li> <li>- Collègues : n =4 (B-M -K-P)</li> <li>- Subordonnés : n = 2 (L-C)</li> <li>- Collègues d'autres départ n = 8 (B-J-N-C-H-K-O-P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supérieur hiérarchique (E-F-I)</li> <li>- Collègues n = 2 (F-I)</li> <li>- Subordonnés n = 1 (E)</li> <li>- Collègues d'autres départements n= 1 (I)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supérieurs hiérarchiques n= 4</li> <li>- Collègues n= 4</li> <li>- Subordonnés n= 4</li> <li>- Collègues d'autres départ n = 4</li> </ul>
<b>Motifs de SO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise du travail et atteinte des objectifs</li> <li>• Recherche de promotion</li> <li>• Accès aux ressources (informations, matériel)</li> <li>• Partager des informations et obtenir des conseils sur la vie privée</li> <li>• Mener des activités sociales hors du bureau (barbecue, voir bébé)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise du travail et atteinte des objectifs</li> <li>• Accès aux ressources (informations, matériel)</li> <li>• Mener des activités sociales hors du bureau (voir bébé)</li> <li>• Éviter les relations extra professionnelles</li> <li>• Recherche de promotion</li> <li>• Percevoir la justice dans les relations</li> </ul>	<p>Dans le cadre des relations les NS recherchent auprès des AS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'acceptation</li> <li>• La reconnaissance des compétences et des performances.</li> <li>• La bonne collaboration</li> <li>• Les activités extra professionnelles</li> </ul> <p>Dans le cadre du travail les NS ont besoin</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'autonomie dans leur travail</li> <li>• La formation des AS</li> <li>• L'accès aux ressources</li> </ul>
<b>Caractéristiques de la SO suivant l'approche relationnelle</b>	<p><b>Échanges professionnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement / formation</li> <li>• Accès aux ressources par le NS</li> <li>• Écoute et le feedback</li> <li>• Aide et soutien du NS par les AS</li> </ul> <p><b>Échanges privés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divertissement au travail (anniversaires surprises, match de football)</li> <li>• Rencontres des relations en famille ou hors de l'entreprise</li> <li>• Conseil sur la vie privée</li> </ul>	<p><b>Échanges professionnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence d'accompagnement et de soutien</li> <li>• Refus de collaboration</li> <li>• Comportements irrespectueux</li> <li>• Isolation du NS par les AS</li> <li>• Absence de ressources de travail (fiche de poste)</li> </ul> <p><b>Échanges privés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistance des collègues en cas de décès et de naissance</li> <li>• Blagues avec les collègues</li> </ul>	<p><b>Échanges professionnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Échanges conflictuels au début de la relation</li> <li>• Manque de compétence des AS</li> <li>• Évolution de la relation</li> <li>• Partage d'expérience</li> <li>• Absence de dispositifs d'intégration</li> </ul> <p><b>Échanges privés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseils personnels</li> <li>• Relations hors travail</li> <li>• Divertissement au travail (blagues, anniversaire)</li> <li>• Rencontres des relations en famille ou hors de l'entreprise</li> </ul>
<b>Résultats de SO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise du travail</li> <li>• Conseils liés à la vie privée</li> <li>• Reconnaissance/félicitations</li> <li>• Atteinte des objectifs</li> <li>• Clarté de rôle</li> <li>• Proposition de promotion</li> <li>• Participation aux sorties extra professionnelles</li> <li>• Soutien social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress/ fatigue / souffrance au travail</li> <li>• Mauvaise évaluation/ Rétrogradation</li> <li>• Désapprentissage</li> <li>• Non atteinte des objectifs</li> <li>• Absence de soutien social</li> <li>• Perte de confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non atteinte des objectifs (au début de la relation)</li> <li>• Réduction du stress</li> <li>• Intégration sociale</li> <li>• Félicitations par les AS</li> <li>• L'apprentissage du travail aux AS (resocialisation des relations)</li> </ul>

#### 4.1.1.1.3 LES GAINS OU LA PERTE DE RESSOURCES ISSUS DE LA SOCIALISATION DANS L'ENTREPRISE KOM

Comme proposé par Ellis et al. (2015), les nouveaux salariés au sein de l'entreprise KOM, ont à l'issue de la socialisation par les relations, accumulé ou perdu des ressources selon qu'ils appartiennent aux groupes 1, 2, ou 3 (Cf. Tableau 27). Plus précisément, dans le groupe 1 et le groupe 3, les salariés ont accumulé des ressources personnelles, relationnelles, organisationnelles et spirituelles. Ce qui a facilité leur adaptation au poste (atteinte des objectifs, maîtrise du travail, clarté de rôle). En revanche, les salariés du groupe 2 qui connaissent un échec de SO, ont perdu des ressources (organisationnelles, personnelles, relationnelles), avec pour conséquence un mauvais ajustement au poste (non-atteinte des objectifs, stress). Toutefois, ils se servent des ressources spirituelles pour réduire le stress qu'ils ressentent dans le cadre du nouvel environnement de travail.

La dynamique des ressources au sein de l'entreprise KOM suit les deux logiques proposées par Kiazad (2014) : Après une rupture du contrat psychologique, les salariés peuvent adopter deux stratégies : l'acquisition de nouvelles ressources malgré la perte due à l'insatisfaction dans le cadre des relations (groupe 3), et la conservation des ressources après une rupture du CP (groupe 2). Dans le premier cas, les résultats de la socialisation sont positifs (acceptation du NS par les AS, atteinte des objectifs, réduction du stress, etc.). Tandis que dans le groupe 2, les salariés qui ont connu une rupture dans le contrat psychologique avec les AS, ont pour certains réduit leur contribution, ce qui a eu pour conséquence une mauvaise adaptation au poste (non-atteinte des objectifs, dénigrement, rétrogradation, stress, etc.).

Différentes ressources ont été mobilisées par les nouveaux salariés dans le cadre de leur socialisation au sein de l'entreprise KOM. Il s'agit des ressources personnelles, relationnelles, organisationnelles, et spirituelles.

Les ressources personnelles des NS sont les caractéristiques, l'énergie, et les conditions qu'ils possèdent, et qui favorisent l'adaptation dans leur nouveau rôle (Ellis et al., 2015). Les NS qui possèdent ces ressources peuvent efficacement choisir, modifier, et développer leurs autres ressources, et répondre ainsi, aux demandes stressantes (Hobfoll, 2002). Au sein de l'entreprise KOM, les NS du groupe 1 et 3 ont bénéficié de plusieurs ressources personnelles : les conseils liés à leur vie personnelle, ont permis d'obtenir des ressources supplémentaires, telles que illustrés par les propos du salarié L : « *Quand j'ai acheté mon terrain, mon collègue m'a aidé pour la procédure du titre foncier, c'était vraiment utile* » (salarié mobilisé L). La reconnaissance et les félicitations entraînent une confiance en soi du NS, qui en veut plus dans la satisfaction des AS. La participation aux activités extra professionnelles, la bonne ambiance au travail, sont de nature à améliorer les relations, mais aussi, la santé et le bien être des

salariés, comme illustrés dans les propos suivants : « *Finalement le fait d'être trop proche, d'être trop content tout le temps, me donne l'impression qu'on est obligé, chacun à son niveau d'entretenir ça. Je n'ai pas envie de gâcher l'ambiance. Le bureau devient une sorte de havre de paix, donc si on est énervé à la maison ou sur la route, on arrive au bureau on raconte tout ce qui s'est passé, et puis ça retombe* » (salariée P, recrutée en externe).

Dans le groupe 2, les NS n'ont pas été satisfaits dans le cadre des attentes avec les AS. Ainsi, l'adaptation au nouveau poste de travail n'est pas effective. Ceci provoque une perte de ressources telles que : la diminution de la confiance en soi, le stress, la maladie, la rétrogradation, le dénigrement par les relations, la mauvaise évaluation, l'absence de promotion, etc... Pour exemple, le salarié F qui a le plus perdu de ressource souligne que le comportement de ses AS pendant qu'elle était à la direction des ressources humaines la stressait, la rendait malade : « *J'ai passé une année vraiment difficile aux RH. Mon affectation au secrétariat des engagements part de tout ça. J'allais exploser à la fin, je me sentais acculée. Je lui ai posé la question, de savoir ce qu'il me reprochait. Le discours qu'il me tient n'a rien à voir avec le travail. Il me répond : ton recrutement a été mal fait, tu es incompétente* » (salariée mobilisée F).

Les ressources relationnelles du NS sont des aspects de son environnement social, qui lui permettent de se servir de ses relations pour élargir son réservoir de ressources, c'est-à-dire remplacer ou renforcer d'autres ressources dont il a besoin pour son adaptation (Hobfoll et al., 1990). Le soutien du supérieur et le soutien des collègues sont les principales ressources relationnelles mobilisées par les salariés du groupe 1 et du groupe 3. Par exemple le salarié Q précise que : « *Mon supérieur hiérarchique m'a beaucoup facilité les choses. Il a fait confiance à mon travail, il m'a laissé faire mon travail. Il aurait pu être réticent. Mon expérience au Cameroun date de six ans, il m'a fait confiance, jusqu'à présent, à 70% il a félicité mon travail* » (salariée Q, recrutée en externe). Quant aux salariés du groupe 2, ils manquent de ressources relationnelles. Ceci se manifeste par une perception d'injustice par le NS dans le cadre des relations, d'une absence de soutien social, et d'une perte de confiance dans les relations, comme le révèle les propos du salarié I : « *Les dispositions dans lesquelles on travaille ne me permettent pas de faire un bon secret de mon secrétariat. Donc une pièce peut se perdre, quelqu'un peut décider de me nuire par mauvaise foi..., et je me retrouve en train de fouiller ce papier, et les sanctions s'en suivent* » (Salariée mobilisée I).

Les ressources organisationnelles sont les aspects de l'emploi ou de l'organisation qui sont externes au NS, et qui favorisent la compréhension du rôle, et la performance du NS dans ses nouvelles fonctions



(Ellis et al, 2015). La formation est une ressource organisationnelle (Demerouti et al, 2001) et en même temps une pratique de socialisation des NS (Louis, 1980). Les NS au sein de l'entreprise KOM n'ont pas précisé dans le cadre des entretiens qu'ils ont reçu une formation, depuis leur recrutement, quoi que nécessaire selon eux. Ainsi, grâce aux documents internes, et aux AS, ils se sont formés, au point d'en arriver à satisfaire les attentes. C'est le cas du salarié B : *« Par rapport au nouveau logiciel, je pense que les choses auraient été bien plus facile pour moi si j'avais été formée. Les autres gestionnaires ont quand même reçu des formations avant qu'on le mette sur pied. Mais je suis arrivée quand la formation était passée, malheureusement. En lisant au fur et à mesure, et avec l'aide des anciens, ça passe »* (B). Les salariés du groupe 2 n'ont pas reçu de formation, et ne profitent pas de la formation des AS. Quant aux salariés du groupe 3, ils constituent une ressource organisationnelle essentielle, dans la mesure où ils sont une source d'apprentissage pour les relations de travail. Finalement, les ressources telles que la formation des relations par le NS, l'apprentissage auprès des AS, l'auto-apprentissage constituent des ressources organisationnelles pour les salariés du groupe 1 et 3.

Les ressources spirituelles sont un type de ressources personnelles. Elles comprennent des croyances, des pratiques, des expériences personnelles liées au sacré, qui améliorent la résilience et la capacité perçue d'une personne à contrôler et à influencer son environnement avec succès (Bikerton et al., 2014). Selon Voynnet Fourboul et Lefebvre (2010), il s'agit aussi des vertus clés, des valeurs, des réactions des individus, qui leur permettent de tirer des forces dans des situations difficiles.

En analysant les données, nous nous sommes rendu compte que certains nouveaux salariés au sein de l'entreprise KOM se sont servis des ressources spirituelles pour faire face aux situations difficiles. Par exemple, le salarié I, attend une mobilité depuis 2 ans dans un domaine autre que le secrétariat. Insatisfaite, ses croyances lui permettent d'espérer que malgré l'injustice subie, Dieu l'aidera à obtenir ce qu'elle désire, car elle est personnellement incapable de changer la situation : *« J'ai eu deux évaluations qui ont demandé qu'on m'enlève du secrétariat, qu'on reconnaisse que j'ai d'autres compétences... Ça n'a jamais été fait. Je laisse tout à Dieu. Car, il n'y a pas d'autres issues »* (salariée mobilisée I).

Quant au salarié F, malgré ses difficultés, elle a pu tirer profit du pardon, qui est une ressource spirituelle selon Voynnet Fourboul et Lefebvre (2010). À la question de connaître les causes perçues du manque d'accompagnement par ses AS, le salarié F répond que c'est dû au fait qu'ils ne connaissent pas l'importance de l'accompagnement des collaborateurs, et qu'elle leur pardonne malgré tout : *« Les autres*

moi je ne leur en veux pas, vraiment pas. Parce qu'ils ne comprennent pas qu'ils devraient accompagner les collaborateurs » (salariée mobilisée F).

En ce qui concerne les salariés du groupe 1 qui ont réussi leur adaptation, certains sont reconnaissants envers leurs AS, mais surtout envers Dieu, qui leur a permis d'être avec des AS facile d'accès, et surtout qui les aident et les accompagnent : « Si c'était quelqu'un de paresseux, j'aurai eu du mal. Je loue le seigneur, parce que je suis tombé devant lui » (N). Le salarié O rajoute en parlant de son chef que : « je suis satisfait de lui à 100% carrément. Depuis 9 mois, il m'encourage, il m'apprend le travail comme il se doit, la motivation est là, les conseils également. Et même au niveau de la proposition pour des promotions, il l'a déjà faite. C'est un monsieur bien. Nous étions deux en agence, et mon ancien collègue avait demandé pourquoi on le laisse pour me prendre dans cette équipe ? Il n'y a pas le fait du hasard c'est la volonté de Dieu. » (Salarié recruté O).

**Tableau 27. Les ressources générées pas la SO dans l'entreprise KOM**

	Type de ressources	Illustrations
Gains de ressources en cas de réussite de la SO (Groupe 1 et 3)	<b>Ressources personnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conseils liés à la vie privée</li> <li>Reconnaissance et félicitations</li> <li>Participation aux activités extra</li> <li>Santé et bien-être des NS</li> </ul>	« Quand j'ai acheté mon terrain, mon collègue m'a aidé pour la procédure du titre foncier, c'était vraiment utile » (L).
	<b>Ressources relationnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien du supérieur</li> <li>Soutien des collègues</li> </ul>	« Mon supérieur hiérarchique m'a beaucoup facilité les choses. Il a fait confiance à mon travail, il m'a laissé faire mon travail, il suit mon travail. Il aurait pu être réticent. Mon expérience au Cameroun date de 6 ans, il m'a fait confiance, jusqu'à présent, à 70% il a félicité mon travail » (Q).
	<b>Ressources organisationnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formation des NS par les AS</li> <li>La formation des AS par les NS</li> <li>L'auto-apprentissage des NS</li> <li>Clarté de rôle</li> </ul>	« Par rapport au nouveau logiciel, je pense que les choses auraient été bien plus facile pour moi si j'avais été formée. Les autres gestionnaires ont quand même reçu des formations avant qu'on le mette sur pied. Mais je suis arrivée quand la formation était passée, malheureusement. En lisant au fur et à mesure, et avec l'aide des anciens, ça passe » (B).
	<b>Les ressources spirituelles (Groupe 1)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Croyances en Dieu</li> <li>Reconnaissance envers Dieu</li> </ul>	« Si c'était quelqu'un de paresseux, j'aurai eu du mal. Je loue le seigneur, parce que je suis tombé devant lui » (N).
Perte de ressources en cas d'échec de la SO (Groupe 2, et groupe 3 en début de relation)	<b>Ressources personnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stress /souffrance au travail</li> <li>Mauvaise évaluation</li> <li>Rétrogradation</li> <li>Dénigrement</li> </ul>	« J'ai passé une année vraiment difficile au RH. Mon affectation au secrétariat des engagements part de tout ça. J'explose à la fin, je me sentais acculé. Je lui ai posé la question, de savoir ce qu'il me reprochait. Le discours qu'il me tient n'a rien à voir avec le travail. Il me répond ton recrutement a été mal fait, tu es incompétente » (F).
	<b>Ressources relationnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Perte de confiance</li> <li>Absence de soutien social</li> </ul>	« Je n'ai pas accès aux informations du fait de la non-disponibilité de l'information, au près des collègues ou du manque de volonté de nous la fournir » (E).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perception d'injustice dans les relations par le NS</li> </ul>	
	<b>Ressources organisationnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Désapprentissage</li> <li>Ambiguïté de rôle</li> </ul>	« L'entreprise passe de microfinance à la banque. Il y a certaines personnes qui partent au projet, ils se forment, ils ne reviennent pas répercuter. Mais au moindre cafard, il vous crie dessus... » (F)
<b>Gain de ressources pour certains salariés (1 et F du groupe 2)</b>	<b>Les ressources spirituelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amour des autres</li> <li>Pardon des offenses</li> <li>Croyances en Dieu</li> <li>Avoir la foi que la situation s'améliorera malgré tout</li> <li>Reconnaissance envers Dieu</li> </ul>	« Je suis un peu réticente à des choses qu'on n'explique pas. Par exemple on fait ça à tel employé et pas à un autre, on n'explique pas pourquoi on fait ça. Ou alors qu'est-ce qui motive ce genre de décision ? du coup mon nouveau chef et moi c'était un peu tendu. Je ne voulais pas me mettre dans cet engrenage-là. ... C'est sûr qu'ils n'aimaient pas ça. Mais moi, ma conscience était tranquille... Les autres moi je ne leur en veux pas, parce qu'ils ne comprennent même pas qu'ils devraient accompagner les collaborateurs » (F).

Source : Résultats de l'étude

#### 4.1.1.2 LA SOCIALISATION DES SALARIES EXPERIMENTES AU SEIN DES ENTREPRISES ICE ET CRISTAL

ICE et Cristal sont deux entreprises qui appartiennent à une filiale d'une firme multinationale française au Cameroun. Au sein de ces deux entreprises, les nouveaux salariés rencontrent les mêmes difficultés dans le cadre des relations avec les agents socialisateurs. Il en ressort deux groupes de salariés socialisés. Un groupe qui se distingue pour avoir surmonté les difficultés, et réduit le stress vécu au début de la relation de travail, et un deuxième groupe constitué du salarié C2, qui rencontre des difficultés, et ne parvient pas malgré ses efforts à améliorer ses compétences et les performances attendues au poste.

##### 4.1.1.2.1 DEUX GROUPES DE SALARIES DIFFEREMMENT SOCIALISES AU SEIN DES ENTREPRISES ICE ET CRISTAL

Les nouveaux salariés au sein des entreprises ICE et CRISTAL ont une ancienneté moyenne accumulée de plus de 10 ans, à l'exception du salarié I2 qui a 7 ans d'expérience. Leur socialisation du point de vue des relations au travail met en exergue deux groupes de salariés différemment socialisés.

##### 4.1.1.2.1.1 DEUX GROUPES DE NOUVEAUX SALARIES DIFFEREMMENT SOCIALISES AU SEIN DES ENTREPRISES ICE ET CRISTAL

Le tableau 28 indique les nouveaux salariés des entreprises ICE et CRISTAL qui sont satisfaits ou non dans le cadre des relations d'une part, et qui apportent ou pas de la satisfaction à leurs AS d'autre part.

**Tableau 28. Les salariés différemment socialisés par les relations au sein des entreprises CRISTAL ET ICE**

<b><u>Les NS sont satisfaits des AS</u></b> C1-C2-C3-C4 I1- I2- I3	<b><u>Les NS ne sont pas satisfaits des AS</u></b> C1-C2-C3-C4 I1- I2- I3
<b><u>Les NS ont satisfait leurs AS</u></b> C1-C3- C4 I1- I2- I3	<b><u>Les NS n'ont pas satisfait les AS</u></b> C1-C3-C4-I1-I2-I3 (au début de la relation)  C2 (Depuis la prise de poste)
<b><u>Groupe 4:</u></b> C1-C3-C4-I1- I2- I3	
<b><u>Groupe 5 :</u></b> C2	

Source : résultats de l'étude

Les NS au sein des entreprises ICE et CRISTAL ont rencontré des difficultés avec tous leurs AS (C1-C3- C4- I1- I2- I3), ou continuent d'en avoir (C2). De même, tous ces NS n'ont pas satisfait les attentes des AS à un moment donné (C1-C3-C4-I1-I2-I3), et ne satisfont toujours pas (C2) les attentes dans le cadre des relations au travail.

Les résultats de l'étude font état de ce que, les nouveaux salariés du groupe 4 rencontrent des difficultés avec certains AS. Toutefois, ils ont également des relations qui leur apportent de l'aide et du soutien dont ils ont besoin dans le cadre du travail. Ainsi, les salariés C1, C3, C4, I1, I2, et I3 (groupe 4) font face aux difficultés, réussissent à réduire le stress, et ont des meilleures performances au travail, à la lumière des propos du salarié C3 : « *Quand je suis arrivé, je prenais tout mon temps, parce que je n'avais pas la même diligence que mon prédécesseur, les gars m'ont engueulé... J'ai appris à anticiper. Comme maintenant, je dois tirer les éléments de paie. Demain c'est le 23. Je suis en train de renseigner tous les éléments déjà. De manière qu'il ne reste que le pointage. Et quand je le tire demain matin, avant midi j'aurai terminé ma paie. Parce que le stress vient généralement des autres* » (salarié C3, recruté en externe).

Le salarié C2, reste stressé après huit mois au sein de l'entreprise CRISTAL, et n'atteint toujours pas les objectifs attendus à son nouveau poste de travail. En d'autres termes, le salarié C2 ne satisfait pas les attentes de ses AS dans le cadre du travail, et n'est pas satisfait de la plupart de ses AS, à la lumière des propos suivants : « *Globalement je ne suis pas satisfait. Je ne peux pas être satisfait. Je pense que la part négative des échanges qui posent les problèmes sont plus nombreux... Il sait qu'il a ses 5200 francs CFA qui doivent sortir, si j'ai fait 2 jours sans l'appeler pour dire que ses allocations sont déjà sur place, il*

va me dire que je veux le tuer, je veux le mettre dans les problèmes, ou alors, que je voulais même détourner son argent. On part tout de suite dans les interprétations. Au siège, ce n'était pas comme ça. Pour moi, c'est vraiment une adaptation à faire » (salarié mobilisé C2).

Le tableau 29 présente les mobiles de socialisation par les relations au sein des entreprises ICE et CRISTAL.

**Tableau 29. Les mobiles de socialisation des NS des entreprises ICE et CRISTAL auprès de leurs agents socialisateurs**

Domaines de SO	Les mobiles de socialisation au sein des entreprises CRISTAL et ICE	Groupe 4 : Dynamique réussie de la SO	Groupe 5 : SO non aboutie (C2)
Travail	1 : Respect du besoin d'autonomie du NS	C3- I1 – I3- I2	-
	2 : Respect des procédures par les AS	C1 – C2 – I2	C2
	3 : Recherche de promotion par le NS	C2- I2- I3	C2
	4 : Maîtrise du travail et atteinte des objectifs par le NS	C1- C3- C4- I1- I2- I3	C2
	5 : Formation et coaching	C3- C4- I3	C2
	6 : Atteintes des objectifs PAR LES AS	C1- I1- I2 – I3	-
	7 : Apprendre auprès des relations	C3- C4	C2
Groupe de travail	8 : Recherche d'informations	C1- C3- C4- I1- I2- I3	C2
	9 : Mener les activités sociales hors du bureau	C1- C2- C3- I1- I2	C2
	10 : Être Juste dans le cadre du travail	C1- I3	C2
	11 : Échanges des informations et conseils sur la vie privée	C1- I2- I3	C2
	12 : Créer une ambiance conviviale au travail	C1-I2	C2
	13 : Besoin de reconnaissance des efforts fournis et des compétences	C1- I2- I3	-
	14 : Obtenir de l'aide et du soutien	C3- C4- I1- I2- I3	C2
	15 : Besoin d'être accepté par les AS	C1-C3- I2- I3	C2

Source : Résultats de l'étude

Les mobiles de socialisation des NS des entreprises CRISTAL et ICE auprès des AS, varient selon qu'il s'agisse du domaine travail (besoin d'autonomie, apprentissage par le NS, formation des AS, recherche de promotion, atteinte des objectifs...), ou de l'intégration dans le groupe de travail (besoin d'être accepté, mener les activités sociales hors de l'entreprise, être juste dans le cadre du travail...).

Comme dans l'entreprise KOM, les nouveaux salariés n'attendent pas spécialement que les relations au travail leur facilitent l'apprentissage ou l'intériorisation des valeurs de l'entreprise. Toutefois, tous les nouveaux salariés interrogés indiquent qu'ils connaissent ces valeurs, parce que l'entreprise communique régulièrement en interne à ce sujet, et via plusieurs canaux<sup>64</sup> à l'extérieur de l'entreprise. La question selon le responsable des ressources humaines est de savoir si les salariés de ICE et de CRISTAL intériorisent ces valeurs et les mettent en pratique ou pas ? : « Les gens ont les valeurs en tête, cependant on ne peut pas garantir qu'il y ait une certaine congruence. C'est pour ça qu'on communique en

<sup>64</sup> Ils communiquent régulièrement sur leurs valeurs à travers la radio, la télévision, les affiches, au point où, sans être employé de ICE, nous avons une connaissance de certaines de ses valeurs avant le début des entretiens.

*permanence... Les attentes c'est donc que les nouveaux salariés soient exemplaires, qu'ils respectent nos valeurs, qu'ils travaillent dans le sens des valeurs » (Entretien chef service RH).*

Du point de vue du domaine de socialisation lié au travail, les NS du groupe 4 et du groupe 5 ont pratiquement les mêmes attentes. Les nouveaux salariés du groupe 4 recherchent auprès des relations de l'aide et du soutien, de l'autonomie dans le travail comme l'indiquent les propos du salarié I1 : *« Nous attendons un certain support, d'un côté on est soi-disant en autonomie, mais dans certains cas on se rend compte qu'on n'est pas tant que ça en autonomie. Souvent la solution qu'on envisage, qui est la meilleure, on ne peut pas l'implémenter tout seul, compte tenu de l'autorité, il faut référer » (Salarié mobilisé I1).*

Les résultats de l'étude révèlent que les salariés qui appartiennent au groupe 4, qui occupent ou non des postes de responsabilité (ou ceux récemment promus cadres) recherchent auprès des relations une promotion, à la lumière des propos du salarié I3 : *« En réalité les avancements dans l'équipe dépendent de lui, dans la mesure des places disponibles. Par exemple, l'année dernière il avait deux places. Et cette année il n'en aura aucune. La décision du nombre dépend du siège. Ce qui fait que quand je travaille, même sans avoir la promotion, dans le cœur je peux me consoler en me disant que s'il y avait eu une place, il m'aurait donné, mais s'il n'y a pas de place, ça va » (Salarié mobilisé I3).*

Ils ont tous besoin que les relations respectent les procédures liées au travail, afin de leur permettre d'atteindre leurs objectifs, comme le soulignent les propos du salarié I2 : *« Mon poste on le crée, on le retire aux autres. Pour eux, c'est comme si on leur retirait leur moyen de pression, de back chiche. Ils sont en contact avec le fournisseur, et pas moi. Ils peuvent faire 10 000 contrats, je ne serai jamais au courant, s'ils le veulent. Et c'est ce qui se passe. Alors que ces tâches relèvent de ma fiche de poste. Il est possible que les autres les considèrent plus dans la gestion de cette activité que moi » (Salarié mobilisé I2).*

Les NS du groupe 4, qui ne sont pas chefs d'équipe (C3- C4- I3) désirent apprendre auprès des relations, ils espèrent que leurs AS les forment, les accompagnent, et facilitent la maîtrise des tâches liées au poste, à la lumière des propos du salarié C3 : *« Quand mon prédécesseur allait en congé, c'est mon collègue qui le remplaçait. Donc ça fait que de part cette expérience aussi, il y a certains domaines, où il m'a dit : mon prédécesseur avait l'habitude de faire comme ça... Donc il m'apporte un soutien vraiment utile » (Salarié C3, recruté en externe). C4 rajoute : « Mon prédécesseur me dit régulièrement de faire attention aux fournisseurs, par rapport à un certain type de documents à signer, où il faut redoubler de vigilance » (Salariée mobilisée C4).*

En ce qui concerne le domaine lié au groupe de travail, les NS du groupe 4 (C1- C3- C4- I1- I2- I3) ont besoin d'être acceptés par leurs AS. Ils recherchent dans les relations des possibilités de mener des activités sociales hors du bureau, à la lumière des propos du salarié C1 : « *Il nous arrive avec mes collaborateurs, une fois par mois de sortir avec toute l'équipe, prendre un pot ensemble, partager un moment ensemble. Parler de tout et de rien, aller faire un karaoké avec toute l'équipe* » (Salarié mobilisé C1).

Comme dans l'entreprise KOM, les NS du groupe 4 des entreprises ICE et CRISTAL, qui ont un poste de responsabilité, attendent que leurs relations soient reconnaissantes des efforts et des compétences qu'ils ont : « *J'ai énormément besoin de reconnaissance. Dans l'entreprise ICE, ils sortent d'une fausse école où il ne faut pas reconnaître quand on a bien travaillé. Moi j'ai horreur de ça. C'est peut-être pour ça que je suis aussi à l'aise de travailler avec lui* » (Salarié mobilisé I2). I3 rajoute : « *J'attends de la reconnaissance. Qu'il sache que ce travail a été fait, qu'il a été bien fait. Et comme on dit parfois, juste merci comme tu as bien bossé* » (Salarié mobilisé I3).

Les salariés du groupe 4 ont également besoin d'aide et de soutien des AS, et aussi de justice dans le cadre des relations. Un NS témoigne : « *Ce sont des situations de promotion, où ils proposent une personne, je dis j'ai un problème quelle est votre démarche ? Nous avons un canevas, vous me ramassez toutes les personnes qui font le même métier dans ce service. On regarde leur résultat, on passe tout le monde. Et on prendra le meilleur, c'est d'abord le profil, autrement non. C'est très dur, parce que ce sont leurs collaborateurs. Donc il faut s'assurer qu'on les convainc de prendre quelqu'un qu'ils ne veulent pas. Nous on n'est pas non plus en entreprise pour ne prendre que nos frères, amis et connaissances* » (Salarié mobilisé C1). I3 rajoute au sujet de la justice dans le cadre des relations : « *Je partage avec les membres de mon équipe la justice. C'est donner à chacun ce qui lui revient. Par exemple, pour obtenir qu'un prestataire puisse percevoir le minimum de ce qui lui revient, c'est demander à l'entreprise de faire une dépense, mais c'est en même temps être juste, parce qu'il le mérite, il fait l'activité qui est attendue de lui* » (Salarié mobilisé I3).

Tout comme au sein de l'entreprise KOM, les NS des entreprises ICE et CRISTAL souhaitent échanger des conseils et des informations sur leur vie privée comme le souligne le salarié C1 : « *J'en arrive à connaître les problèmes individuels des uns. Je les prends un à un. Et il arrive à des moments, quand je leur parle, je parle avec la casquette de grand frère. Par exemple avec mon collaborateur qui n'atteint pas ses objectifs, quand c'est vraiment chaud, je dis assied toi là, je ferme les portes. Je lui dis, je crois que ta relation là est entrain de te manger. Il faut que tu te sépares de telle relation. Telle réunion que*

*tu fais, boucles là-bas tu quittes. On peut arriver à ça » (Salarié mobilisé C1). Le salarié I1 en parlant d'un AS, affirme que : « On échange beaucoup sur des aspects professionnels. La relation à évolué, même en dehors de ça, on peut se retrouver avec d'autres amis, J'ai assisté à son mariage, j'étais au deuil de son père, il me parle de sa famille, et moi pareil » (Salarié mobilisé I1).*

Le salarié mobilisé C2 est dans le groupe 5, marqué par l'échec de socialisation. À neuf ans d'expérience au sein de l'entreprise ICE, il a successivement occupé les postes de chef section gestion de prestation (5 ans), chef section développement (2 ans) et chef section administration du personnel au siège (1 an). Depuis huit mois, il occupe le poste de chef section administration du personnel au sein de l'entreprise CRISTAL, filiale de ICE. Les trois premiers postes qu'il a occupés dans le groupe étaient au niveau du siège de la société ICE. Plus particulièrement, le poste de chef section administration du personnel siège est le même qu'il occupe à CRISTAL, mais le contexte est différent. Dans son précédent poste, il centralisait et contrôlait les travaux de tous ses collègues présents sur les sites et les usines de l'entreprise ICE. Sa principale difficulté est le fait qu'il manque de compétences nécessaires pour l'exercice de ses fonctions actuelles, ce qui a pour conséquence le manque de performance au poste. Selon le salarié C2, le fait d'avoir essentiellement travaillé au siège ne lui a pas permis d'avoir de l'expérience dans les procédures et les pratiques des usines, qui sont différentes de ce qui se fait au siège. Ceci est l'une des raisons pour lesquelles il ne maîtrise pas les procédures qui sont appliquées à son nouveau poste de travail : *« On s'attend à ce que je maîtrise tous les process. Or malheureusement, je n'ai pas commencé à la bonne porte. Au moment où on me recrutait, nous étions sept. Tous les autres ont commencé dans des sites, alors que moi j'ai commencé au siège. Donc les procédures je les lisais, mais je ne les pratiquais pas au quotidien. Par contre eux ils ont pratiqué dès le départ. Donc à poste égal, ils ont l'avantage sur moi, parce qu'ils ont la maîtrise de ces procédures-là, une maîtrise que moi je n'ai pas » (Salarié mobilisé C2).*

Une autre difficulté rencontrée par le salarié C2 concerne l'absence de dispositifs d'intégration à l'arrivée au poste, qui n'a pas facilité son adaptation, et donc la maîtrise des ficelles du métier : *« Il est prévu que lorsqu'on prend un nouveau poste, il y a ce qu'on appelle la formation par compagnonnage, qui peut durer trois mois. Or cette formation, je ne l'ai jamais eue. Ça s'est passé en un jour, juste le temps de signer les papiers... Ma collègue que je remplaçais ici, m'a mis au fait des process qu'elle gérait, elle m'a fait des points dessus. Mais maintenant dans la pratique, dans la réalisation d'un certain nombre de chose, cela a énormément bloqué. Parler au téléphone, ce n'est pas la même chose » (Salarié mobilisé C2).*



Comme les salariés du groupe 4, le nouveau salarié C2 n'a pas le soutien dont il a besoin dans le cadre de certaines relations avec ses AS. Il a besoin que ses AS respectent les procédures, lui fournissent des informations fiables pour travailler, et espère obtenir une promotion grâce à l'aide et au soutien des relations. A cet effet, il affirme : « *Pour ma progression au sein du groupe, j'avais compris qu'il fallait être dans un site. Ça fait quatre ans que j'avais demandé à partir du siège pour un site, on ne me l'avait pas accordé. C'est une différence de taille pour moi. D'ailleurs ça se voit, parce que certains d'entre mes promotionnaires sont déjà passés à un niveau supérieur, alors que moi je suis encore là* » (Salarié mobilisé C2).

Le salarié C2 a besoin également de maîtriser le travail et d'atteindre ses objectifs. Ceci passe par le coaching et la formation qu'il recherche auprès des AS. Par exemple dans le cadre de sa relation avec sa hiérarchie, il souligne ceci : « *j'attends qu'il m'accompagne déjà dans mon travail au quotidien, Il y a des usages qui sont vraiment particuliers, parfois qui vont à l'encontre des procédures, il faut que je sois au courant de ça, que je sache comment manager les deux* » (Salarié mobilisé C2).

En ce qui concerne l'intégration dans le groupe de travail, le salarié C2 cherche à créer une ambiance conviviale au travail, il a besoin d'être accepté, et de participer aux activités extra professionnelles comme illustré dans les propos suivants : « *Je ne suis pas un gros fêtard, mais je ne suis pas contre une sortie, un after work. Très souvent, comme il y a quelques fêtards ici, on se retrouve en dehors de l'entreprise* » (C2). Il recherche aussi à travers les relations, les conseils et services utiles dans le cadre de sa vie privée : « *Pour mon mariage il m'a aidé sur certains aspects, qui m'ont beaucoup apporté de solutions* » (Salarié mobilisé C2).

Dans l'optique de s'intéresser à la réciprocité dans le cadre des relations, nous avons analysé les attentes perçues des AS auprès des NS. Le tableau 30 en fait la synthèse.

**Tableau 30. Les attentes perçues des AS dans le cadre de leurs relations avec les NS dans les entreprises ICE et CRISTAL**

Domaines de socialisation	Attentes perçues des AS	Qui sont les agents socialisateurs ?
Travail	1 : La promotion des membres de l'équipe	Subordonnés (C1)
	2 : Coaching et formation par le NS	Subordonnés (C1- I3)
	3 : Faire le travail des AS à leur place	Hiérarchie (C1-C2- I2) Subordonnés (C1)
	4 : Atteinte des objectifs du NS	Hiérarchie (C1-C2-C3- C4- I1- I2-I3)
	5 : Atteinte des objectifs des Agents socialisateurs	Subordonnés (C1- I1- I3) Hiérarchie (I2)
Groupe de travail	6 : Conseils pour travailler/ sur des aspects de la vie privée	Collègues d'autres départements (C3- I1- I2-C2) Collègues (C2- C3) Subordonnés (C1-I1-I3)
	7 : Besoin de soutien de la part des NS	Subordonnés (C1- I1)

Source : résultats de l'étude

Les attentes des relations des NS au sein des entreprises ICE et CRISTAL concernent principalement le domaine travail, et le groupe de travail de la socialisation. Les relations de travail attendent des nouveaux salariés (NS) qu'ils leur fournissent des ressources dont ils ont besoin dans le cadre de leur travail. Plus précisément, les AS des NS espèrent qu'ils leur permettent d'obtenir une promotion. Les AS veulent être formés et accompagnés par les NS. Ils espèrent aussi obtenir les ressources nécessaires pour effectuer le travail, tels que soulignés par les propos suivants : « *Lorsque j'arrive, ils se plaignent parce qu'on n'a pas payé leurs heures supplémentaires. Ils ont des problèmes liés aux matériels de travail qui ne sont pas décantés. Donc quand je prends ça, j'essaie de trouver des solutions. On valide, on paye* » (Salarié mobilisé I1). Les AS attendent également que les NS, atteignent leurs objectifs comme le souligne le salarié C2 : « *Avec mon collègue XXX, sur le plan professionnel, je ne pense pas qu'il ait beaucoup de choses à redire. Peut-être sur certains aspects. Notamment cette histoire d'EPI, qui m'a foutue le bordel dans mes activités, peut-être il pensait que j'aurais maîtrisé ça plus rapidement, ça n'a pas été le cas, donc je me suis beaucoup tourné vers lui* » (Salarié mobilisé C2).

En outre, les relations des NS, particulièrement les supérieurs hiérarchiques attendent que les NS fassent leur travail, ou un travail autre que ce que les NS sont supposés faire. Il s'agit d'accomplissement des tâches qui ne font pas partie des activités officielles des NS. Ils ne sont pas forcément d'accord de le faire comme le souligne le salarié C1 : « *À cause de son retard dans la livraison des états, dans mon évaluation, c'est ressorti que les délais c'est un problème. Je suis allé jusqu'à dire que j'avale, je n'y peux rien, mais ne m'attendez jamais que j'aille faire le travail de cette personne. Chacun fait son travail, c'est pourquoi on le paie* » (Salarié mobilisé C1). Tandis que d'autres NS ne s'en plaignent pas : « *J'ai passé quatre jours sans dormir, à préparer une de ses présentations pour le budget 2018. Notre DG actuel, son chef à lui, a un caractère sauvage, donc il faut bien faire les choses. J'ai passé toutes ces nuits blanches, tandis que lui, il ne fait rien, il rentre à l'heure, il voit ses enfants, et tout. Le matin il me dit mais qu'est-ce que tu fous, il faut que tu me livres les trucs... Parce que les contrats c'est tellement prenant, c'est tellement vaste, il a peur que si je me concentre à ça, il y a une grosse partie de son boulot que je vais lâcher. Il ne veut pas, il ne peut pas* » (Salarié mobilisé I2).

En fait ces extraits de verbatims des NS I2, C1, indiquent que les agents socialisateurs ont contrats psychologiques « *secrets* » dans le sens de Lee et Taylor (2014). Par exemple, le supérieur hiérarchique du NS C2 a peur que si ce dernier se charge d'effectuer les tâches de sa fiche de poste, il n'aurait pas de temps pour respecter les engagements de leur CP secret, notamment faire le travail le son chef.

#### 4.1.1.2.1.2 LA PRESENCE D'UNE DIVERSITE D'AGENTS SOCIALISATEURS DES NS AU SEIN DES ENTREPRISES ICE ET CRISTAL

Au sein des entreprises ICE et CRISTAL, les NS ont recours à plusieurs AS pour leur adaptation au poste (Tableau 31). Tous les sept NS ont cité le supérieur hiérarchique et les collègues d'autres départements comment étant des relations importantes, nécessaires pour leur adaptation au poste. Ensuite, les collègues (6 NS), les prédécesseurs au poste (4 NS) et les subordonnés (3 NS) ont été cités comme étant des relations importantes, pour la socialisation organisationnelle.

Il est important de préciser que, les NS connaissent deux grands types d'agents socialisateurs : les AS « bienveillants » qui les accompagnent et les soutiennent dans l'atteinte de leurs objectifs. Les AS « malveillants » ne respectent pas les engagements dans le cadre des relations. Les AS bienveillants favorisent l'accumulation des nouvelles ressources par les NS, tandis que les AS malveillants sont à l'origine de la perte des ressources par les NS.

**Tableau 31. Les différents agents socialisateurs des NS au sein des entreprises ICE et CRISTAL**

NS	C1	C2	C3	C4	I1	I2	I3
Agents Socialisateurs	-	Prédécesseur au poste	Prédécesseur au poste	Prédécesseur au poste	-	-	Prédécesseur au poste
	Hiérarchie	Hiérarchie	Hiérarchie	Hiérarchie	Hiérarchie	Hiérarchie	Hiérarchie
	Collègues d'autres dpt	Collègues d'autres dpt	Collègues d'autres dpt	Collègues d'autres dpt	Collègues d'autres dpt	Collègues d'autres dpt	Collègues d'autres dpt
	-	Collègues du même départ.	Collègues du même départ.	Collègues du même départ.	Collègues du même départ.	Collègues du même départ.	Collègues du même départ.
	Subordonnés	-	-	-	Subordonnés	-	Subordonnés

Source : résultats de l'étude

Tous les NS au sein des entreprises ICE et CRISTAL ont fait connaissance avec leurs AS de différentes manières. Ils se sont connus soit avant, soit après la mobilité /le recrutement.

Le salarié C2 a connu tous ses AS avant sa mobilité. Il le souligne dans les propos suivants : « *Je connais mon collègue X bien avant la société ICE. On est allés à la même université, on a été recrutés pratiquement en même temps. Nous avons commencé tous les deux au siège, mais il est arrivé à CRISTAL en 2015, alors que moi je suis arrivé l'année dernière. De même avec XX, parce qu'il a été recruté au siège, donc on s'est d'abord rencontrés au siège, en plus nous sommes des voisins de quartier* » (C2). Le salarié C2 travaillait au siège dans la même équipe que son supérieur hiérarchique : « *Moi je l'ai rencontré en 2012, lors de son premier passage à la société ICE. Il est parti, il est revenu, il m'a trouvé*

au siège. On a travaillé ensemble pendant tout le temps que j'ai fait là-bas. Par rapport aux autres, j'ai beaucoup d'expérience avec lui. Donc à certains moments, il n'arrive pas à comprendre que je ne le comprenne pas » (C2). En examinant les relations du salarié C2, nous pouvons dire que le fait de connaître les AS longtemps avant d'occuper le nouveau poste facilite l'établissement des relations et des liens, mais ne conditionne pas la réussite de la socialisation qui dépend d'autres éléments tels que les compétences et les habiletés du nouveau salarié.

Les salariés du groupe 4 et leurs AS se sont connus différemment. Par exemple le salarié I1 souligne qu'il a connu avant sa mobilité pour certains, et d'autres après la mobilité, comme illustrés par les propos suivants : « Les chauffeurs je les connais depuis deux mois au nouveau poste, mais l'autre on se connaît depuis son arrivée à ICE il y a quatre ans. On s'est connus parce que dans le cadre de son process de recrutement, je suis intervenu. Je fais partie des gens qui l'ont accueilli. Je lui donnais beaucoup de conseil, on échangeait beaucoup. On l'a muté ici un peu avant moi. Maintenant, moi lorsque j'arrive, lui il est déjà ici, il a plus d'ancienneté. Il est dans la position où moi je suis nouveau » (Salarié mobilisé I1).

#### **4.1.1.2.2 DES ACTIONS ET CONSEQUENCES DE SOCIALISATION DANS LES ENTREPRISES ICE ET CRISTAL**

Dans les entreprises ICE et CRISTAL, les NS du groupe 4 (C1- C3- C4- I1- I2- I3) connaissent une dynamique dans leur socialisation. Les NS à leur arrivée dans l'entreprise ou au nouveau poste, ont rencontré des difficultés liées au travail, ou du fait des relations. Par la suite, ils ont pris l'engagement de s'ajuster, afin de réduire le stress, et d'atteindre leurs objectifs. Toutefois, en dehors des AS malveillants<sup>65</sup>, les NS ont d'autres AS qui leur apportent de l'aide et du soutien nécessaires pour faire face aux difficultés rencontrées (AS bienveillants).

La socialisation des NS du groupe 4 se caractérise par des échanges professionnels et les échanges privés avec les AS. À l'issue de la relation avec les AS, les NS ont perdu des ressources en début de relation. Les propos du salarié I2 sont illustratifs : « J'ai eu un pincement au cœur, parce qu'il n'a pas pu trancher quand il fallait dire aux autres d'arrêter de faire mon boulot. Ils continuent de faire ce boulot, en réalité ils ont des intérêts autour, qui ne sont pas professionnels. Si on peut me liquider, on me liquide. Ils

---

<sup>65</sup> Les agents socialisateurs malveillants sont les relations des nouveaux salariés qui ne satisfont pas les attentes du NS, et lui font perdre des ressources.

*veulent faire des choses pour que je dégage de là, parce que je les gêne énormément. J'ai été frustré parce que le boss n'a pas tranché »* (salarié mobilisé I2). Par la suite, grâce aux efforts qu'ils fournissent, les NS du groupe 4 réussissent à réduire le stress ressenti, et à satisfaire les attentes des AS. En d'autres termes, La différence entre les NS du groupe 4, et le salarié C2 qui appartient au groupe 5, se joue dans la manière par laquelle les uns et les autres réussissent à faire face au stress lié au travail et celui causé par les AS, et à bien faire leur travail malgré tout. Pour illustrer cela, le salarié I2 dont la principale difficulté est le fait que ses collègues fassent son travail sur des aspects liés à l'élaboration des contrats avec les fournisseurs, avait du mal à répondre de ces aspects. Malgré le fait qu'il n'a pas obtenu le soutien de son supérieur pour régler le problème, il fait des efforts pour réduire le stress causé par cette situation : *« J'ai besoin de valoriser ce que je fais. Quelqu'un ne va pas rédiger les contrats, et je dis que je suis chef service contrat. S'il y a un problème, on va revenir vers moi, et je n'aurai pas de la matière à répondre. On échange avec le juridique. Imagine, je fais un contrat, j'envoie au juridique. Ils font les contrats ils envoient. Ça va dans tous les sens. Si la direction des achats est mal vue, c'est moi aussi qui suis mal vu...J'ai donc organisé une réunion où ils étaient tous conviés. Il en ressort que tu ne vas jamais me voir envoyer un contrat aujourd'hui. Je me mets en retrait, ils montent le contrat, c'est eux qui envoient. Ce qui se passe c'est que je deviens leur manager sur ces aspects. A la fin je leur ai dit. Bon je vous propose de faire un point chaque semaine, sur les contrats qui sont faits, sur l'évolution, et sur le contenu, c'est ce qui se passe. Je préfère perdre cet honneur, mais au moins que j'ai la maîtrise de mon boulot. Depuis cette réunion, ils me mettent en copie des mails avec le juridique »* (salarié mobilisé I2).

Après des débuts difficiles, les NS du groupe 4 bénéficient de l'accompagnement, de la formation, ou du soutien des relations, nécessaires pour l'adaptation au poste.

Les conséquences de la socialisation par les relations des NS du groupe 4 sont l'atteinte des objectifs, la maîtrise du travail, la reconnaissance des efforts, la participation aux sorties extraprofessionnelles, les conseils sur la vie privée (Tableaux 32).

Dans le groupe 5 auquel appartient le salarié C2, la socialisation se caractérise par des échanges professionnels, et des échanges privés. Contrairement aux NS du groupe 2 de l'entreprise KOM qui n'avaient pas des échanges et des conseils sur la vie privée, ainsi que les sorties extra professionnelles avec les relations, le salarié C2 bénéficie de ces aspects avec ses AS.

Le salarié C2 manque de compétences nécessaires pour accomplir ses tâches. En analysant son discours, il ressort que le mot « *maîtrise* » apparaît quinze fois, c'est-à-dire cinq 5 fois plus dans son discours que celui de ses collègues qui l'ont utilisé (C3 = 3 références, I3= 3 références et I2= 2 références). Ainsi, il

a énormément besoin de maîtriser les différents processus de travail qu'il ne connaît pas : « *J'ai toujours soit besoin de revenir sur la procédure, ou de me rapprocher des gens, pour avoir des avis qui me permettent de prendre des décisions* » (C2). Il a également besoin de se faire accepter par ses clients au poste : « *Il y a la susceptibilité des employés d'ici. Quand vous échangez avec eux, pour beaucoup d'entre eux, ils partent avec des a priori négatifs, comme je viens du siège. C'est comme si je suis venu en mission, pour les espionner. On me suspecte* » (C2).

Son besoin de soutien et d'accompagnement est satisfait par certains des AS. Plus précisément le salarié C2 obtient de l'aide et du soutien de ses collègues, qui lui permettent de faire face à certaines difficultés liées au travail : « *Avec les collègues ça se passe bien. Nous sommes pratiquement dans la même tranche d'âge, donc disons que c'est plus facile. Les échanges sont plus informels que formels, ça facilite les choses. Donc pas besoin d'appeler, d'envoyer un mail. Je vais, je m'assois à côté de lui : gars j'ai tel soucis, qu'est-ce que tu penses de ça, est ce que tu peux regarder ça ?* » (C2).

De la même manière que les salariés qui ont connu un échec de socialisation au sein de l'entreprise KOM, le salarié C2 de l'entreprise CRISTAL manque d'accompagnement de son supérieur hiérarchique, et il n'en est pas satisfait : « *En matière d'accompagnement, c'est de dire que pour telle activité, voilà comment ça se passe à CRISTAL. La procédure dit ceci, mais il y a des spécificités liées à l'activité. Je peux commettre des erreurs, dans ce cas quand je remonte l'information, le tout n'est pas de dire il a commis une erreur. Mais de dire comment corriger, pour que la prochaine fois ça ne se répète plus. Pour ma hiérarchie c'est lié à sa personnalité. C'est quelqu'un d'un peu excentrique et peu tolérant* » (C2).

Ainsi, le salarié C2 est stressé, par le fait qu'il ne satisfait pas les attentes du poste. Après huit mois au nouveau poste, il a toujours des feedbacks négatifs de sa hiérarchie, qui lui reproche la lenteur, le non-respect des objectifs. Il commet beaucoup d'erreurs dans le cadre du travail, ce qui a comme conséquence les sanctions de sa hiérarchie, comme illustré dans les propos suivants : « *Il y a des équipements de protection individuels qu'on distribue dans l'année aux ouvriers. J'ai pris le process en cours, et je ne le maîtrisais pas. Quand je suis arrivé, je me suis plutôt concentré sur ce que je maîtrisais. Or c'est quelque chose d'extrêmement important dans les usines... Donc si les EPI<sup>66</sup> ne sont pas en état, et que c'est vous qui n'avez pas fait le boulot, vous comprenez que c'est chaud. Très vite le directeur est au courant, les différents comités qui sont en place relaient l'information, et j'étais indexé. Donc les*

---

<sup>66</sup> Équipements de Protection individuelle.

*conséquences, telles que les demandes d'explication, et la mise à pied me sont tombées dessus. J'ai vraiment intérêt à ne pas me retrouver dans ce genre de situation » (C2).*

Le supérieur hiérarchique du salarié C2 a une ancienneté de huit mois dans l'entreprise CRISTAL. Ce dernier s'adapte aussi dans le nouvel environnement. Le salarié C2 trouve que l'absence d'accompagnement est probablement due à une non-maîtrise des procédures par sa hiérarchie. En d'autres termes, le manque de compétences de la relation du NS entraîne une absence de gain de ressources chez ce dernier. Les propos suivants illustrent ce fait : *« Est-ce que le chef maîtrise lui-même les procédures ? C'est un débat que nous avons souvent entre nous ici, en dehors de lui. Je pense que pour certaines choses, il ne maîtrise pas. Il a une vision générale, il sait où on doit partir, et où on va arriver. Maintenant les éléments entre les deux, par vraiment. Parfois, il peut avoir quelque chose qui m'échappe, et que c'est de ma responsabilité de gérer l'activité, mais comme je n'ai pas l'habitude de cette procédure, il aurait pu anticiper. Et parfois ces détails-là, il ne les maîtrise pas lui-même » (C2).* Il a également manqué des ressources organisationnelles, en ce qui concerne l'absence de dispositifs d'intégration, comme le soulignent les propos suivants : *« un jour d'accompagnement c'est nul, c'est même insultant...Parler au téléphone, ce n'est pas la même chose » (C2).*

Une autre explication du manque de performance du salarié C2, est qu'il rencontre des difficultés liées au contenu du travail qu'il effectue. Il trouve qu'il y a un *« conflit d'objectif »*, dans la mesure où les attentes de sa hiérarchie ne sont pas forcément alignées sur ses objectifs : *« Quand on regarde ses objectifs et les miens, on se rend compte qu'il y a des conflits d'objectifs. C'est-à-dire que lui il va me demander des choses, qui n'apparaissent pas dans ma fiche de poste, et qui sont importantes pour lui. Moi je suis obligé de laisser d'abord ce qui m'incombe, pour le satisfaire. Il y avait deux aspects sur la santé et le volet assurance ici en 2018 : ce qui m'incombait c'était la partie santé, tandis qu'il devait s'occuper de la mise en place de l'assurance qui n'apparaît pas dans ma fiche d'objectifs. J'ai été fortement sollicité dans ces deux aspects, à un moment donné, j'ai négligé le suivi de l'infirmerie » C2.*

Le salarié C2 rencontre des difficultés dans le cadre de sa relation avec son supérieur hiérarchique, qui tient des propos discourtois lorsque ce dernier n'atteint pas ses objectifs : *« Il est en congé en ce moment, et je suis sur un dossier de sanction disciplinaire, un dossier lourd. Comme j'avais déjà eu un précédent où j'avais trainé avec un dossier de sanction, ce dossier-là par contre je ne voulais plus retomber dans le même panneau. Sauf que j'ai été bloqué à un niveau... Il n'a pas été tendre du tout au téléphone : Tu veux te faire virer, sur ce coup tu es lent, il ne faut pas être gentil, tu veux me tuer ? Si ça ne marche pas tu écris, tu appelles même la DRH... je n'ai pas voulu répondre, mais ça m'a beaucoup heurté » (C2).*

Les échanges privés du NS avec ses relations regroupent des blagues au travail, les sorties extra professionnelles, les conseils sur la vie privée. À défaut de satisfaire les attentes liées au domaine travail de la socialisation, le NS C2 fait des efforts pour garder une bonne ambiance dans le cadre de l'équipe. Comme il affirme par les propos suivants : « *Dans l'équipe, beaucoup sont des personnes ouvertes. Les échanges sont faciles, il n'y a pas de soucis. On trouve le temps pour rigoler, que ce soit au sein de l'entreprise ou quelque part à l'extérieur de l'entreprise. Malgré le poids du travail au quotidien, on essaie de trouver le moyen de déstresser un peu... Ce n'est pas une tendance naturelle chez moi, je suis quelqu'un plutôt réservé, mais dans le cadre du travail, je vais plus vers les autres que quand je suis hors du cadre professionnel* » (C2).

Les conséquences de la socialisation du point de vue des relations du salarié C2 sont différentes selon qu'il s'agisse du domaine travail ou du groupe de travail. Dans le cadre du travail, le salarié C2 subit des conséquences négatives telles que le manque de compétences du NS et de sa hiérarchie, l'absence de performance, l'absence de ressources pour travailler, l'absence de promotion, etc. (Cf. Tableau 32).

Dans le cadre du groupe de travail, les conséquences positives renvoient à l'accompagnement du salarié C2 par certains AS, la participation aux activités extra professionnelles, etc. En ce qui concerne les conséquences négatives, nous pouvons citer le manque d'accompagnement, les sanctions, l'intolérance des AS, la non-acceptation du NS par certains AS, les propos injurieux, etc.

**Tableau 32. Synthèse des résultats sur la SO dans les entreprises ICE et CRISTAL**

	<b>Groupe 4: SO dynamique</b> <b>n = 6: C1- C3- C4- I1- I2- I3</b>	<b>Groupe 5 : échec de SO</b> <b>n = 1 : C2</b>
<b>Agents Socialisateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supérieur hiérarchique : C1- C3- C4- I1- I2- I3 (6 NS)</li> <li>- Collègues du même département : C3- C4- I1- I2- I3 (5 NS)</li> <li>- Subordonnées : C1- I1- I3 (3 NS)</li> <li>- Collègues d'autres départements : C1- C3- C4- I1- I2- I3 (6 NS)</li> <li>- Prédécesseur au poste : C3- C4- I3 (3 NS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supérieur hiérarchique</li> <li>- Collègues du même départ</li> <li>- Collègues d'autres départements</li> <li>- Prédécesseur au poste</li> </ul>
<b>Motives de SO</b>	<p>Les NS établissent les relations au travail pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenir de meilleures performances</li> <li>• Rechercher la promotion</li> <li>• Besoin de reconnaissance des efforts fournis</li> <li>• Besoin d'autonomie</li> <li>• Avoir accès aux ressources</li> <li>• Besoin de former les AS</li> <li>• Besoin d'être formé</li> <li>• Besoin d'accompagnement et de soutien</li> <li>• Besoin de se faire accepter par les AS</li> <li>• Besoin de justice dans le cadre des relations au travail</li> <li>• Partager des informations et obtenir des conseils sur la vie privée</li> <li>• Mener des activités sociales hors du bureau (sorties entre collègues, rencontres extra professionnelles...)</li> <li>• Créer une ambiance conviviale au travail</li> </ul>	<p>Le salarié C2 établit les relations au travail pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer ses compétences</li> <li>• Maîtriser son travail et atteindre ses objectifs</li> <li>• Rechercher la promotion</li> <li>• Apprendre auprès des relations</li> <li>• Avoir accès aux ressources (informations, matériel)</li> <li>• Se faire accepter par les AS</li> <li>• Mener des activités sociales hors du bureau (sorties entre collègues)</li> <li>• Échanger des informations et des conseils sur la vie privée</li> <li>• Obtenir de l'aide et le soutien des AS</li> <li>• Créer une ambiance conviviale au travail</li> </ul>



<b>Caractéristiques de la SO suivant l'approche relationnelle</b>	<b>Échanges professionnels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Échanges conflictuels au début de la relation</li> <li>• Efforts des NS en vue de réduire le stress et améliorer ses performances</li> <li>• Ajustements cognitifs des NS face à certains AS malveillants</li> <li>• Accompagnement / formation par certains AS</li> <li>• Accès aux ressources de certains AS</li> <li>• Aide et soutien du NS par certains AS</li> </ul> <b>Échanges privés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseils et services rendus dans le domaine privé</li> </ul>	<b>Échanges professionnels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence d'accompagnement et de soutien de certains AS</li> <li>• Accompagnement et soutien de certains AS</li> <li>• Le NS fait des efforts vains pour améliorer ses performances</li> <li>• Comportements irrespectueux de certains AS</li> <li>• Absence de ressources de travail (outils d'intégration/ formations)</li> </ul> <b>Échanges privés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations hors travail</li> <li>• Conseils/services dans le cadre de la vie privé</li> </ul>
<b>Résultats de SO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non atteinte des objectifs (au début de la relation)</li> <li>• Relation conflictuelle avec les AS (en début de relation)</li> <li>• Maîtrise du travail</li> <li>• Intégration sociale</li> <li>• Conseils liés à la vie privée</li> <li>• Reconnaissance des efforts /félicitations du NS</li> <li>• Atteinte des objectifs par le NS</li> <li>• Clarté de rôle</li> <li>• Participation aux sorties extra professionnelles</li> <li>• Soutien social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress/ souffrance au travail</li> <li>• Mauvaise évaluation</li> <li>• Sanctions</li> <li>• Manque de compétences</li> <li>• Absence de promotion</li> <li>• Non atteinte des objectifs</li> <li>• Soutien social de certains collègues</li> <li>• Absence de soutien social du supérieur hiérarchique</li> <li>• Participation aux activités extra professionnelles</li> </ul>

#### **4.1.1.2.3 LES RESSOURCES GENEREES PAR LA SOCIALISATION DANS LES ENTREPRISES ICE ET CRISTAL**

Les NS dans les entreprises ICE et CRISTAL ont perdu et/ou accumulé les ressources selon qu'ils appartiennent au groupe 4 ou au groupe 5 (voir Tableau 33).

Les NS dans les entreprises ICE et CRISTAL ont eu pour certains des difficultés à un moment donné avec leurs AS. Le salarié C2 est toujours en difficultés avec certains AS. Ainsi, tous connaissent une dynamique dans leurs ressources, à la suite d'une rupture du contrat psychologique.

Pour faire face au stress lié à la rupture du contrat psychologique, les NS adoptent une stratégie d'acquisition de nouvelles ressources (Hobfoll, 2001 ; Kiazad, 2014). Cette stratégie consiste à la suite d'une perte de ressources (due à une insatisfaction des attentes dans le cadre des relations ou à la rupture du contrat psychologique), à acquérir des ressources supplémentaires, pour compenser le manque en ressources. Il s'agit pour les nouveaux salariés de faire des efforts pour réduire le stress ressenti dans le cadre du nouvel emploi, et d'accumuler de nouvelles ressources (Hobfoll, 2001).

Les salariés du groupe 4 ont pu acquérir avec succès de nouvelles ressources personnelles, relationnelles, organisationnelles et spirituelles.

Les ressources personnelles sont principalement les félicitations et la reconnaissance des efforts par les AS, l'ancienneté des NS au sein de l'entreprise, la confiance en soi issue de la performance du NS, les

conseils et les services rendus par les AS dans le cadre de la vie privée des NS, la réduction du stress, la promotion des NS comme le soulignent les propos du salarié I2 : « *Le niveau de boulot que je fais pour mon boss, je me sacrifie énormément. Je vais au-delà de ce qui est prévu, sans toutefois me plaindre une seule fois. Pour me contenter, il me donne cette promotion. Parce qu'il sait que je me tire les cheveux pour lui* » (I2). Le salarié C3 rajoute : « *Quand j'arrive, c'est avec une méconnaissance de certains pans de la paie tels que le pointage électronique... J'étais stressé parce que je ne pouvais pas leur donner le meilleur de moi-même. Heureusement, je suis en train de me perfectionner ici grâce à leurs sollicitations. Mes évaluations sont allées crescendo. À mon avant dernière évaluation j'avais 16 sur 20, et la dernière j'ai eu 17, 5, ça fait du bien* » (C3).

Les ressources relationnelles pour tous les NS sont le soutien social, l'aide et l'accompagnement, la patience et la tolérance des relations à l'endroit des NS. Ce soutien est important pour les NS, car il permet de faire face à des situations difficiles rencontrées par les NS, comme le décrit le salarié I1 : « *Nous avons des préoccupations d'optimisation de budget. Il n'est pas dans mon service, mais il est calé dans tout ce qui est finance, et audit. Il m'accompagne de manière à ne pas dépasser le budget, de pouvoir bien faire mon travail dans la limite de ce qui est autorisé* » (I1).

Les ressources organisationnelles accumulées par les NS au sein du groupe 4 sont l'auto-apprentissage des NS, la formation par les relations : « *Celle que je remplace a occupé ce poste pendant longtemps. Elle m'a formé et continue de le faire. J'ai beaucoup de chance parce qu'elle est juste dans le bureau d'à côté* » (C4).

Les ressources spirituelles sont d'une grande importance pour les NS du groupe 4. Trois salariés sur six utilisent les ressources spirituelles (Dieu) pour faire face au stress dans leur nouvel environnement de travail. Ainsi, le Salarié I1 a utilisé le mot Dieu ou son synonyme six 6 fois, le salarié C3, trente-deux fois et le salarié I2 trente-cinq fois.

Les ressources dérivées de la spiritualité suivent la logique de la théorie de la conservation des ressources (Bikerton et al, 2014 ; Cunningham, 2012). Comme nous l'avons présenté dans la première partie de ce travail, ces ressources permettent aux NS de faire face aux situations de stress et de s'en prémunir (Hobfoll et al, 2003 ; Voynnet Fourboul et Lefebvre, 2010 ; Bikerton et al., 2014 ; Chandler, 2009).

Les résultats indiquent que les NS C1, C3 et I2 ont utilisé les ressources spirituelles pour faire face au stress. Plus précisément, les NS utilisent les valeurs et les vertus spirituelles dans leur contexte de travail (Voynnet Fourboul et Lefebvre, 2010) par exemple, la justice, l'équité, l'honnêteté, l'humilité face aux relations, la bienveillance, l'intégrité. Les propos du nouveau salarié C1 soulignent ses valeurs

spirituelles : « *L'idée c'est d'être acteur de la création. Ça veut dire que je dois quand même m'arrêter de temps en temps, et de chercher le Dieu qu'il y a en moi. Et chaque acte que je pose, je me dis est ce que Dieu aurait posé cet acte-là de cette manière-là ? Cette croyance, c'est toute ma vie. Ça ne m'a pas d'ailleurs toujours porté bonheur. Nous sommes dans une entreprise très compliquée, il s'agit de rester intègre, juste, rigoureux. Quand tu es comme ça, on va dire normal, les autres perçoivent que tu es très paternel* » (C1). De même, les pratiques spirituelles ainsi que les croyances des NS les aident à faire face au stress : « *Je n'attends exceptionnellement rien de mes collègues. Mais ils peuvent faire des choses. Je me dis s'ils font des choses, c'est Dieu qui fait à travers eux point barre. Quand je sais qu'il est le pourvoyeur de toute chose. C'est quand on a cette conception-là, qu'on se libère de beaucoup de choses* » (C3). Les expériences personnelles liées au sacré, le don de soi sont d'autres ressources spirituelles utilisées par les NS, tel que le montre l'extrait suivant : « *J'organise cette réunion pas pour demander pardon hein ! Non je n'ai pas planifié ça. Tu vois comment c'est bizarre ? J'avais prévu mettre les points sur les i, leur dire arrêtez, ce n'est pas ton boulot. J'avais pris les job description de chacun chez le RH, pour leur dire tu ne fais pas ça. C'est moi qui fais ça. J'ai fait le contraire... Plus tard, le boss me montre un mail qu'un des seniors hermétiques lui avait fait plusieurs jours avant. Il disait qu'honnêtement, il souhaite travailler avec moi sur les contrats, et qu'ensemble nous ferons de bonnes choses. C'était avant la réunion, tu t'en rends compte, même pas après la réunion. Est-ce que c'est par ma force ? Je ne pense pas* » (I2). Le salarié C3 ajoute que : « *Je n'attends rien de personne. Dans toute relation, la seule question que je me pose : qu'est-ce que je peux lui donner ? Qu'est-ce que je peux lui apporter* » (C3).

Le salarié C2 du groupe 5 n'arrive pas à obtenir les meilleurs résultats au poste malgré ses efforts. Il souhaite maîtriser les procédures dans le cadre de son travail. Ainsi, il construit des relations avec ses collègues qui l'aident et le soutiennent pour faire son travail (gain de ressources relationnelles). Toutefois, il attend que son supérieur hiérarchique, l'accompagne, afin de combler le déficit de compétence qui lui fait défaut, et il n'en est pas satisfait. Au contraire, parce qu'il n'atteint pas ses objectifs, il est stressé, en plus, sa hiérarchie lui tient des propos injurieux (Perte de ressources relationnelles ; perte de confiance en soi). Par ailleurs le salarié C2 manque de clarté dans les activités liées à son poste (perte de ressources organisationnelles). Ainsi, le salarié C2 accumule des ressources relationnelles auprès de ses collègues (sortie extra professionnelles, aide et soutien de ses collègues), et en perd auprès de sa hiérarchie (absence de soutien social). Ses ressources ne sont pas suffisantes, pour lui permettre de réduire le stress : « *J'ai été énormément stressé. Il y a eu vraiment un pic de décembre à janvier, où j'ai eu tous les problèmes du monde. Tout simplement, parce qu'à ce moment, il y a*

beaucoup de choses qui doivent être gérées et fournies au personnel. Comme je n'ai pas eu l'habitude, j'ai dit bon ils vont attendre. Parce qu'on m'attend sur des choses bien plus importantes que ça, qui impactent mes résultats de la fin de l'année. Le fait de donner les cadeaux de fin d'année aux employés, de même que leurs allocations familiales, n'apparaît même pas dans ma fiche d'objectif. Du coup moi j'avais choisi les choses sur lesquelles on va m'évaluer à la fin de l'année... J'ai beaucoup regretté » (C2).

**Tableau 33. Les ressources générées pas la socialisation au sein des entreprises ICE et CRISTAL**

NS	Dynamique des ressources	Type de ressources	Illustrations
Groupe 4 de NS C1-C3-C4-I1-I2 I3	Perte de ressources (En début de relation) Groupe 4	<b>Ressources personnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stress</li> <li>Manque de confiance en soi</li> <li>Non atteinte des objectifs</li> </ul>	« Quand je suis arrivé, je prenais tout mon temps, parce que je n'avais pas la même diligence que mon prédécesseur, les gars m'ont engueulé... J'étais stressé parce que je ne pouvais pas leur donner le meilleur de moi-même » (C3).
		<b>Ressources relationnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de soutien social</li> <li>Non acceptation du NS</li> </ul>	« J'ai eu un pincement au cœur, parce qu'il n'a pas pu trancher quand il fallait dire aux autres d'arrêter de faire mon boulot... J'ai été frustré parce que le boss n'a pas tranché » (I2).
		<b>Ressources organisationnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence du dispositif d'intégration</li> <li>Ambiguïté de rôle</li> </ul>	« Lorsque mon chef me donne la promotion, l'activité que je dois superviser est encore gérée par le prédécesseur au poste, à qui il ne dit pas clairement qu'il doit être remplacé. Bizarrement je ne savais pas. Nos activités se chevauchaient. Cela a créé une certaine tension, il se plaignait tout le temps » (I3).
	Gain de ressources Groupe 4	<b>Ressources personnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction du stress</li> <li>Reconnaissances/ félicitations</li> <li>Participation aux activités extra professionnelles</li> <li>Performance au travail</li> <li>Promotion du NS</li> </ul>	« Je suis en train de me perfectionner ici grâce à leurs sollicitations. Mes évaluations sont allées crescendo. À mon avant dernière évaluation j'avais 16 sur 20, et la dernière j'ai eu 17, 5, ça fait du bien » (C3).
		<b>Ressources relationnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aide et soutien du supérieur</li> <li>Aide et soutien des collègues</li> </ul>	« Il m'a dit il y a quelques semaines de penser à ce qu'on recrute un collaborateur, afin d'être plus libre, et orienté stratégie. Il me coache, il me manage, il pense à mon avenir. C'est important. Depuis mon recrutement, je suis à 5 managers, il est le seul qui le fait » (I2).
		<b>Ressources organisationnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Clarté de rôle</li> <li>Formation par les relations</li> <li>Auto-formation des NS</li> </ul>	« Celle que je remplace a occupé ce poste pendant longtemps. Elle m'a formé et continue de le faire. J'ai beaucoup de chance parce qu'elle est juste dans le bureau d'à côté » (C4).
		<b>Ressources spirituelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valeurs et vertus liées à spiritualité</li> <li>Croyances et pratiques spirituelles</li> <li>Don de soi</li> <li>Expériences personnelles liées au sacré</li> </ul>	« Quand mes collègues me soutiennent, je rends grâce à la source. C'est la source qui maintient le matériel. Ils sont un matériel, que la source utilise pour m'aider à accomplir mes tâches. C'est aussi simple que ça. Je leur manifeste de l'amour, Je dis merci, mais au-delà c'est quelqu'un d'autre qui l'a fait » (C3).
Groupe 5 de NS C2	Spirale de Perte de ressources	<b>Ressources personnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de compétences</li> <li>Perte de confiance en soi</li> <li>Mauvaise évaluation</li> <li>Absence de promotion</li> <li>Sanction</li> <li>Absence de performance</li> </ul>	« Au niveau de mon poste on s'attend à ce que je maîtrise tous les process. Or malheureusement, je n'ai pas commencé à la bonne porte » (C2).

	<b>Ressources relationnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence d'accompagnement du supérieur</li> </ul>	« Je peux commettre des erreurs, dans ce cas quand je remonte l'information, le tout n'est pas dire il a commis une erreur. Mais de dire comment corriger, pour que la prochaine fois ça ne se répète plus. Pour ma hiérarchie c'est lié à sa personnalité. C'est quelqu'un d'un peu excentrique et peu tolérant » (C2)
	<b>Ressources organisationnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence du dispositif d'intégration</li> <li>• Ambiguïté de rôle</li> </ul>	« J'avais fait ce choix de me focaliser sur mes objectifs, du moins ceux qui sont dans ma fiche de poste. J'ai beaucoup regretté parce que j'ai eu des feedback pas possible... Le fait de ne pas mettre toutes les tâches dans la fiche de poste pose un problème. On a tendance à vouloir masquer le poids du poste, tout simplement pour ne pas augmenter les charges. Que ce soit en termes de rémunération, de niveau de poste » (C2).
<b>Gain de ressources du salarié C2</b>	<b>Ressources relationnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien des collègues</li> <li>• Sortie extra professionnelles</li> </ul>	« Avec les collègues ça se passe bien. Nous sommes pratiquement dans la même tranche d'âge, donc disons que c'est plus facile. Les échanges sont plus informels que formels, ça facilite les choses. Donc pas besoin d'appeler, d'envoyer un mail. Je vais, je m'assois à côté de lui : gars j'ai tel soucis, qu'est-ce que tu penses de ça, est ce que tu peux regarder ça ? » (C2).

Source : Résultats de l'étude

#### 4.1.1.3 LA SOCIALISATION DES SALARIES AU SEIN DE L'ENTREPRISE LIGHT MET EN EVIDENCE TROIS GROUPES DE SALARIES QUI SONT OU ONT ETE INSATISFAITS DANS LE CADRE DES RELATIONS DE TRAVAIL, AVEC DES ACTIONS ET CONSEQUENCES DIVERSES

La socialisation des salariés au sein de l'entreprise LIGHT met en évidence trois groupes de salariés qui ont connu ou connaissent un non-respect des attentes par les agents socialisateurs. Nous présentons dans un premier temps les différents groupes de socialisés, les mobiles de socialisation, et leurs principaux agents socialisateurs. Dans un deuxième temps nous présentons les actions et les issues de la socialisation par les relations au travail.

##### 4.1.1.3.1 TROIS GROUPES DE SALARIES DIFFEREMMENT SOCIALISES PAR LES RELATIONS AU TRAVAIL AU SEIN DE L'ENTREPRISE LIGHT

Après un regroupement des NS de l'entreprise LIGHT, selon qu'ils satisfont leurs différentes relations, et sont satisfaits par les relations, en vue d'atteindre les résultats de socialisation (atteinte des objectifs organisationnels, réduction du stress, clarté de rôle...), nous constatons que tous les NS ne sont pas satisfaits des relations avec leurs agents socialisateurs, et se désengagent dans le cadre de leurs relations avec les AS. Toutefois, ils reconnaissent avoir satisfait et avoir été satisfaits par au moins un de leur AS (Tableau 34).

#### 4.1.1.3.1.1 LES NOUVEAUX SALAIRES DIFFEREMMENT SOCIALISES DANS L'ENTREPRISE LIGHT

Dans l'entreprise LIGHT, Nous avons interviewé 26 NS, parmi lesquels 18 NS issus d'un recrutement externe, et 8 NS mobilisés au sein de la société. Les résultats de l'étude mettent en exergue trois groupes de salariés différemment socialisés. Les NS connaissent une dynamique de socialisation suivant deux agencements différents : les non-satisfaits puis satisfaits (groupe 6) et les satisfaits puis non-satisfaits (groupe 7).

**Tableau 34. Les salariés différemment socialisés par les relations au sein de l'entreprise LIGHT**

<b>Groupe 6</b> : Non satisfait en début de relation puis satisfaits	L1- L4- L5- L6- L8- L11- L12- L23- L24
<b>Groupe 7</b> : Satisfait en début de relation puis insatisfait	L9 – L17
<b>Groupe 8<sup>67</sup></b> : Satisfaits qui souhaitent obtenir plus des agents socialisateurs	L2- L3- L7- L10- L13- L14- L15- L16- L18- L19- L20- L21- L22- L25- L26

Source : Résultats de l'étude

Le groupe 8 est constitué des NS satisfaits, mais qui souhaitent obtenir plus des AS. En d'autres termes, les NS au sein de l'entreprise LIGHT ont tous eu à un moment donné, des attentes insatisfaites dans le cadre des relations. La différence se joue dans la manière par laquelle le non-respect des engagements par les AS affecte négativement, ou pas du tout les résultats perçus de la SO des NS. Le tableau 35 présente les mobiles de socialisations des NS, selon qu'ils appartiennent à chacun groupes identifiés.

**Tableau 35. Les attentes des NS au sein de l'entreprise LIGHT**

Domaines de SO	Mobiles de socialisation par les NS de l'entreprise LIGHT auprès des relations	GROUPE 6	Groupe 7	GROUPE 8
Groupe de travail (Relations)	1 : Besoin d'être accepté par les AS	L1- L11- L12- L23- L24- L4- L5- L6- L8	L17- L9	L10- L13- L14- L16- L18- L19- L20- L21- L26- L3- L2- L3
	2 : Echanges des informations et conseils sur la vie privée	L11- L12- L6- L23- L24	L9	L1- L16- L20- L21- L22- L25- L26- L3
	3 : Avoir accès aux ressources (matérielles, informationnelles, organisationnelles, relationnelles)	L1- L4- L5- L6- L8- L11- L12- L23- L24	L17- L9	L2- L3- L7- L10- L13- L14- L15- L16- L18- L19- L20- L21- L22- L25- L26
	4 : Besoin de ressources spirituelles dans les relations	L11- L23- L24	-	L16- L14
	5 : Besoin de reconnaissance des efforts fournis et des compétences	L4- L5- L1- L6- L8	L17	L10- L16- L18- L20- L21- L22- L26- L8
	6 : Créer une ambiance conviviale au travail	L1- L11- L23- L24- L12	L17- L9	L10- L13- L18- L19- L2- L20- L21- L22- L26

- <sup>67</sup> Les NS s'accrochent à leur insatisfaction parce qu'ils sont persuadés que leur insatisfaction sera résolue dans un délai proche. Très engagés dans leur travail, ces NS atteignent leurs objectifs.

	7 : Bonne collaboration avec les AS	L11- L23- L24- L6	L17- L9	L10- L15- L13 L16- L18- L19- L2- L21- L26- L5
	8 : Être une relation de confiance	L11- L24- L6	L9	L10- L15- L16- L20- L5- L7
	9 : Être juste dans le cadre du travail / évaluation	L11	L17	L15- L18- L20- L25- L26- L5
	10 : besoin de considération	L5- L6	L17- L9	L13- L18- L21- L22
	11 : Respect par les relations	L12- L24	L17- L9	L13- L18- L19
	12 : Disponibilité des AS	L4- L5	L9	L15- L13- L14- L22
	13 : Mener les activités sociales hors du bureau	L1- L11- L12- L23- L24- L6	L9	L20- L21- L5- L15
	14 : Eviter de parler des sujets personnels/ sur sa vie privée	–	L17	L2- L14
	15 : Ecoute par les AS	L24	L9	L22
	16 : Besoin de clarté dans les attentes des AS	L1		L2
Travail	17 : Apprendre auprès des relations	L1- L11- L12-L23- L24- L6 – L4	L9	L10- L15- L13- L14- L16- L18- L19- L20- L21- L22- L25- L3 – L2- L7-L26
	18 : Atteinte des objectifs par les AS	L1- L11- L12- L4- L5- L8- L6	L17	L10- L13-L16- L2- L25- L26
	19 : Recherche de promotion / Meilleure rémunération	–	–	L15- L16- L18 -L20 -L21 -L25 -L26- L7
	20 : Respect des procédures par les AS	L12- L6- L8	L17	L10- L18- L25
	21 : Respect des engagements pris lors du recrutement	–	–	L10- L3- L21- L20- L18 -L15
	22 : Maîtrise du travail et atteinte des objectifs Par le NS	L1- L11- L12- L23- L24- L4- L5- L6- L8	L9- L17	L22- L7- L16- L13- L14- L15- L18- L19- L25-
	23 : Capacité d'apprentissage élevée par les AS	L12- L5	–	L5

Source : Résultats de l'étude

De façon générale, les NS au sein de l'entreprise LIGHT désirent avoir des échanges professionnels et personnels avec leurs AS. Toutefois, il y en a qui préfèrent éviter de parler des sujets personnels, dans le but de se préserver. Cette méfiance est née du fait de leur expérience antérieure décevante. Un NS témoigne : « *Ils sont plutôt très ouverts et blagueurs et moi introverti. Je pars de ma précédente entreprise, parce que je me suis ouverte à ma collègue de bureau. Je lui ai fait des confidences qui ont poussé le directeur à me démasquer parce que je lui avais dit comment j'ai fait pour être recrutée, elle est allée rapporter au directeur et il n'a pas apprécié. Cela m'a causé beaucoup de problèmes. J'étais enceinte, et à cause de cela j'étais tout le temps sous stress, ce qui m'a fait perdre mon bébé. Du coup je me suis promise d'être la plus discrète possible dorénavant, j'évite de parler de ma vie privée* » (Salariée L14, recrutée en externe).

Le groupe 6 est composé de neuf salariés, parmi lesquels six sont issus du recrutement externe (L1- L4- L6- L8- L23- L 24), trois NS issus d'une mobilité en interne (L5- L11- L12) parmi lesquels six sont des managers (L1- L4- L5- L8- L11- L12). Ces NS ont été insatisfaits en début de relation, parce que les attentes qu'ils avaient vis-à-vis des relations n'étaient pas respectées. Ainsi, grâce à leurs efforts, et pour certains l'aide de certains AS, ils réussissent à réduire les pertes, et à s'adapter malgré les difficultés, comme le reconnaît un NS : « *Avant mon recrutement, mon collaborateur rendait compte directement*

au sous-directeur. A mon arrivée, il ne réalisait pas qu'il devait intégrer une nouvelle personne avant le sous-directeur. Heureusement que le chef ne s'est pas prêté à ce jeu. Il me lançait régulièrement les peaux de bananes. Quand le chef demandait par exemple qu'on lui fasse une étude sur un projet, il se dépêchait de travailler dans son coin, et d'envoyer rapidement au chef, question de montrer qu'il travaille trop. Je lui disais qu'il gagnerait à échanger avec moi sur le travail avant d'envoyer. La difficulté a été gérée par la communication. Tous les travaux que je fais, je l'implique autant que je peux... Il a arrêté définitivement de le faire depuis que le chef lui a demandé d'échanger avec moi, avant de lui envoyer un rapport d'analyse » (salarié mobilisé L11). Un autre exemple d'efforts effectués par les NS du groupe 6, qui montre le passage de l'insatisfaction à la satisfaction est celui du NS L4. Recrutée depuis quatre mois, jusqu' à présent, elle n'a pas accès au système d'informations financières de l'entreprise, et n'a pas été formée à la tenue de son poste. Face à ces difficultés, elle décide de faire des efforts, afin d'avoir accès aux informations, qui sont pourtant utiles pour accomplir la mission de son poste. Elle témoigne : « *Introvertie, je me dis que je dois pouvoir passer une journée de travail sans parler avec quelqu'un. Si je dois passer par l'assistante, pour qu'elle me dise à qui parler, pour avoir une information dont j'aurai pu avoir accès directement, c'est qu'il y a une faille dans le système. Même si j'ai accès au système, il faut pouvoir les interpréter, connaître les subtilités de l'entreprise. Les collègues me donnent ces informations et les explications qui vont avec. Beaucoup de rapport que je reçois, c'est parce que quelqu'un parlait d'une information, et j'ai demandé ah tu reçois ça de qui ? Pour certaines choses dont je devais connaître les personnes en charge. Je suis allée les voir, pour qu'ils sachent que je suis là désormais. Je leur ai fait part de ce que moi je fais, j'ai établi les relations... Etant nouvelle, je comprends qu'intervenir dans toutes les chaînes de communication n'est pas spontané, ce que je fais, c'est que je marche beaucoup, je passe beaucoup de temps dehors, je m'assure que tout le monde me voit tous les jours. Juste pour rappeler aux gens que je suis là. Je suis bien obligée » (Salariée L4, recrutée en externe).*

Le groupe 7 comprend les NS L9 et L17 issues d'un recrutement externe, elles ont respectivement six mois et trois mois d'ancienneté au sein de l'entreprise LIGHT. Leur socialisation se caractérise par la satisfaction au début de la relation, et une insatisfaction ensuite, du fait des AS. Leur insatisfaction après une satisfaction dans le cadre des relations est due au non-respect des attentes des AS par les NS, quelques temps après le recrutement. Ce non-respect des attentes des AS a entraîné une réciprocité négative de la part des AS, comme le reconnaît le NS L9 : « *C'est sûr que j'ai ma part de responsabilité dans le changement d'attitude du chef de projet. Ce que je trouve dommage c'est qu'on ne puisse pas en parler. S'il y a quelque chose qui a été mal faite, qu'on puisse corriger »* (L9, recrutée en externe). Le NS L17



rajoute : « *Ils sont dans une logique que si tu fais volontairement quelque chose pour les aider, comme par exemple leur offrir à manger à la pause, ça devient ta responsabilité. Je n'aime pas la contrainte ... Mes problèmes ont commencé depuis que j'ai arrêté* » (L17, recrutée en externe).

Le groupe 8 est le groupe majoritaire. Les quinze NS qui appartiennent à ce groupe sont satisfaits, mais souhaitent obtenir plus des relations. En d'autres termes, ces NS ont des attentes insatisfaites dans le cadre des relations. A la différence des NS du groupe 7, le non-respect des attentes par les AS des NS du groupe 8 n'influencent pas négativement leurs résultats de socialisation. Comme dans les groupes 6, et 7, les NS du groupe 8 établissent des relations en vue de bénéficier des ressources des AS. Leur insatisfaction est liée principalement à l'absence des dispositifs d'intégration, et au non-respect des engagements pris lors du processus de recrutement. Un NS témoigne : « *Je n'ai pas tous les outils dont j'ai besoin pour travailler. Tout est protocole ici. Pour avoir un ordinateur, je l'ai eu en fin avril, un mois après mon recrutement. Je n'ai pas le logiciel qui me permet d'effectuer le suivi de mes collaborateurs. Il y a une flotte qui est prévue normalement, Pour pouvoir appeler je ne l'ai pas depuis 2 mois... Je pense qu'il faut juste être patient pour le matériel, j'envoie le mail à ma hiérarchie, qui envoie à son tour au service dédié... Il faut quand même qu'à un moment, on puisse régler ça... Mais ce n'est pas ça qui va me démotiver. Je fais le nécessaire avec les moyens que j'ai. Je suis arrivé quand il y avait un incident, un cas de mort, vous imaginez le niveau d'attente. Je gère* » (L10, recruté en externe).

**Tableau 36. Attentes des agents socialisateurs des nouveaux salariés au sein de l'entreprise LIGHT**

Domaines de socialisation	Les attentes perçues des AS	Qui sont les Agents Socialisateurs ?
Travail	1 : Atteinte des objectifs du NS	<b>Hiérarchie</b> : L1- L2- L3- L4- L5- L6- L7- L8- L9- L10- L11- L12- L13- L14- L15- L16- L17-L18- L19- L20- L21- L22- L23- L24- L25- L26 <b>Collègues</b> : L15- L14 <b>Collègues d'autres entités</b> : L23- L4 <b>Autres NS</b> : L16 <b>Prédécesseurs au poste</b> : L15
	2 : Atteinte des objectifs des AS	<b>Hiérarchie</b> : L17 <b>Collègues</b> : L12- L13- L15- L16- L17- L23- L24- L26- L25 <b>Collègues d'autres entités</b> : L6 <b>Autres NS</b> : L16- L7- L25- L26 <b>Collaborateurs</b> : L1- L2- L3- L4- L5- L8- L10- L11- L12- L13
	3 : Coaching et formation	<b>Hiérarchie</b> : L23- L24 <b>Collègues</b> : L16- L7- L5- L17 <b>Collègues d'autres entités</b> : L6- L5 <b>Autres NS</b> : L16- L7 <b>Collaborateurs</b> : L2- L11
	4 : La promotion / Valorisation des AS	<b>Collaborateurs</b> : L1- L5

Groupe de travail	5 : Aide et soutien aux A	<b>Hiérarchie</b> : L2- L7 <b>Collègues</b> : L9- L15- L16- L17- L18- L19- L20- L21- L23- L26- L3- L4 <b>Collègues d'autres entités</b> : L2- L6-L7- L9- L11- <b>Collaborateurs</b> : L2- L3- L4- L5 <b>Autres NS</b> : L7- L16- L18- L19- L23- L24- L25- L26 <b>Prédécesseurs au poste</b> : L3
	6 : Être disponible pour les AS	<b>Hiérarchie</b> : L14- L23 <b>Collègues</b> : L7- L16- L22- L23- L9- L13 <b>Collègues d'autres entités</b> : L23- L24- L22 <b>Autres NS</b> : L16 <b>Collaborateurs</b> : L12
	7 : Une bonne ambiance au travail	<b>Hiérarchie</b> : L20- L21 <b>Collègues</b> : L16- L26- L5- L6- L8- L9- L12- L17- L20- L21- L22- L23- L24 <b>Collaborateurs</b> : L1- L2
	8 : Accepter les conseils professionnels et personnels des AS	<b>Hiérarchie</b> : L6- L16- L23- L24- <b>Collègues</b> : L23- L24 <b>Collègues d'autres entités</b> : L15- L20- L23- L24
	9 : Avoir accès aux ressources (le matérielles de travail, les informations)	<b>Collègues</b> : L4- L8 <b>Collaborateurs</b> : L10- L2 <b>Collègues d'autres entités</b> : L1- L4- L13- L16- L22- L12-
	10 : Respect par le NS	<b>Hiérarchie</b> : L6- L16- L21- <b>Collègues d'autres entités</b> : L9
	11 : Mener les activités sociales hors du bureau	<b>Hiérarchie</b> : L20- L12 <b>Collègues</b> : L17 <b>Collaborateurs</b> : L11- L17
	12 : Eviter de parler des sujets personnels	<b>Hiérarchie</b> : L2 <b>Collègues</b> : L26
	13 : Leur donner la place de parent	<b>Hiérarchie</b> : L16- L6

Source : Résultats de l'étude

#### 4.1.1.3.1.2 LA VARIÉTÉ DES RELATIONS DE TRAVAIL DES NOUVEAUX SALARIÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE LIGHT

Les NS de l'entreprise LIGHT ont une diversité d'agents socialisateurs (Tableau 37), auprès desquels ils désirent obtenir des ressources leur permettant de travailler efficacement. Ils ont tous cité le supérieur hiérarchique (n=26) comme étant un acteur important dans la réussite de leur adaptation. Les autres AS sont dans l'ordre décroissant, des collègues de l'unité (n=21), des collègues d'autres départements (n=16), des collaborateurs (n=10), d'autres nouveaux salariés (n=8), des personnes en charge de l'intégration à la DRH (n=4), et le prédécesseur au poste (n=2).

Les NS et leur AS ont fait connaissance différemment. Au sein de l'entreprise LIGHT, quinze NS déclarent avoir fait connaissance des AS avant leur recrutement / mobilité, tandis que vingt-un NS soulignent qu'ils ont rencontré certaines de leurs relations une fois recrutés. Plus précisément, dans le groupe 6, six NS déclarent avoir fait connaissance avec les relations après leur recrutement, tandis que sept NS avaient des relations avec leur AS, avant d'être recrutés/ mobilisés. Les deux NS du groupe 7 ne connaissaient pas leurs AS avant leur arrivée dans l'entreprise. Dans le groupe 8, treize NS ont connu

certain AS une fois au poste, tandis que 8 NS avaient des rapports avec certaines relations avant leur arrivée dans l'entreprise ou au poste de travail.

Les relations au travail des NS ont des caractéristiques différentes. Certains AS sont des amis des NS, d'autres sont les membres de la famille des NS. Il y en a qui sont voisins, anciens collègues ou encore sont allés à la même université que les NS. Ainsi, le NS L12 témoigne : « *En plus de mon épouse, Messieurs X, et Y sont mes amis, je les connais depuis. D'ailleurs, c'est monsieur X qui m'a convaincu de postuler pour une affectation dans cette direction, 4 mois après mon recrutement au sein de l'entreprise. Les autres c'est depuis que je suis arrivé à LIGHT, que j'ai fait leur connaissance* » (L12, salarié mobilisé). Un autre NS rajoute : « *Je le connais avant mon recrutement. Il est de mon village, parfois on s'oublie et on se retrouve en train de parler en dialecte. En plus, nous avons été collègues aux Brasseries<sup>68</sup>* » (L15, recruté en externe).

**Tableau 37. Les différents agents socialisateurs des NS au sein de l'entreprise LIGHT**

AS	Hiérarchie	Collègues	Collègues d'autres départements	Collaborateurs	Autres nouveaux salariés	Service RH	Prédécesseurs au poste
Nouveaux salariés	Tous n = 26 L1- L2- L3- L4- L5- L6- L7- L8- L9- L10- L11- L12- L13- L14- L15- L16- L17- L18- L19- L20- L21- L22- L23- L24- L25- L26	n = 21 <b>Groupe 6 :</b> L4- L5- L8- L12- L23- L24 <b>Groupe 7 :</b> L9- L17 <b>Groupe 8 :</b> L3- L7- L13 - L14- L15- L16- L18- L19- L20- L21- L22- L25- L26	n = 16 <b>Groupe 6</b> L1- L4- L5- L11- L12- L23- L24- L6 <b>Groupe 7</b> L9- L17 <b>Groupe 8 :</b> L2- L7- L13- L15- L16- L20- L22	n= 10 <b>Groupe 6</b> L1- L4- L5- L8- L11- L12 - <b>Groupe 8 :</b> L2- L3- L10- L13	n= 8 <b>Groupe 6</b> L23- L24 - <b>Groupe 8</b> L7- L16- L18- L19- L25- L26	n= 4 - <b>Groupe 7</b> L17 <b>Groupe 8 :</b> L10- L15- L16	n=2 - <b>Groupe 8 :</b> L15- L3

Source : Résultats de l'étude

<sup>68</sup> Brasseries est une entreprise du secteur brassicole au Cameroun.

#### 4.1.1.3.2 DES ACTIONS ET CONSEQUENCES DE SOCIALISATION DANS L'ENTREPRISE LIGHT

Les NS au sein de l'entreprise LIGHT ont des AS bienveillants qui les aident et les accompagnent dans le cadre de leur travail. Toutefois, les NS ne sont pas satisfaits de certains AS, qui ne leur permettent pas d'obtenir des ressources supplémentaires, en vue de s'adapter efficacement.

Comme dans les entreprises ICE et CRISTAL, la direction des RH forme et informe les nouvelles recrues issues du recrutement externe sur ses valeurs et ses missions. Dans certains bureaux, ces missions sont clairement affichées. Ainsi, tous les salariés mobilisés ont connaissance de ces valeurs, parce qu'ils ont une ancienneté qui a facilité la mémorisation des valeurs. Les NS issues du recrutement externe ne les citaient pas tous aisément, et pensent pouvoir les retenir dans un délai relativement court. Les résultats de l'étude font état de ce que la connaissance et l'intériorisation des valeurs organisationnelles ne sont pas perçues comme importantes pour les NS, à leur arrivée dans l'organisation. Ils souhaitent principalement satisfaire les attentes pour lesquelles ils ont été recrutés, comme nous pouvons le constater à la lumière des propos suivants : « *Ils nous ont entretenu brièvement sur les valeurs un jour après le recrutement. Honnêtement, je n'ai pas encore eu le temps de les relire, pour les mémoriser. L'ancien chef qui était là, elle m'a passé son travail. Je dois prouver en premier que je mérite ma place* » (L24, recruté en externe).

Les NS du groupe 6 ont tous eu en plus des échanges professionnels, des échanges qui relèvent de la sphère de leur vie privée avec les AS. Ils désirent créer un lien de confiance avec les AS, en vue d'être acceptés, et d'avoir accès à leurs différentes ressources (Tableau 38). Les NS du groupe 6, espèrent que leurs AS atteignent leurs objectifs, et leur permettent en retour d'atteindre les leurs, comme le reconnaît le NS L4 : « *J'espère vraiment qu'ils fassent ce qui est attendu. Je dois maintenir la conversation avec eux, pour qu'ils se sentent libres de me parler, de me fournir des rapports pertinents. De même, mes collègues s'attendent à ce que les questions qu'ils ont pour mes N-1, que je réponde à cela* » (L4, recrutée en externe). Malgré qu'ils soient expérimentés et managers pour la plupart, ils ne maîtrisent pas toutes les ficelles du métier, et espèrent tous que les AS les forment, et les accompagnent pour bien faire leur travail. Un NS témoigne : « *J'apprends beaucoup d'eux, parce qu'ils sont à LIGHT depuis longtemps. C'est-à-dire qu'un collaborateur pourrait me dire boss, voici ce qu'on peut faire, ce que je n'avais pas vu. Ils connaissent mieux l'environnement* » (Salarié mobilisé L12).

En début de relation, les attentes des NS n'ont pas été satisfaites, et ces derniers ont perdu des ressources, comme nous pouvons le constater dans les propos suivants : « *Ce n'est pas une attente, c'est beaucoup plus un besoin, une nécessité de créer une certaine alchimie avec l'équipe. C'est un challenge, parce que*

*ce n'est pas une seule personne qui doit le faire, ça doit venir de tout le monde. Ce n'est pas toujours évident, parce qu'on vient tous d'horizons très différents... Il y a des gens qui ont exagéré, j'ai été emmené à faire des conflits, mais le plus important c'est que le travail puisse continuer. Je n'aime pas les conflits. Honnêtement ça me fatigue. Si un de mes collaborateurs est vraiment conflictuel, je ne vais pas travailler avec lui » (L1, recruté en externe).*

Comme dans les entreprises KOM, ICE et CRISTAL, après des moments difficiles passés en début de relations avec leurs AS, les NS du groupe 6 font des efforts pour réduire le stress, et satisfaire les attentes de leurs différentes relations. Ainsi, les efforts faits par le NS L1 qui n'était pas accepté par ses collaborateurs en début des relations, sont illustrés par les propos suivants : *« Ils acceptent d'abord l'instruction, après ils te multiplient des objections, du genre est ce que ça va être utile ? ils repoussent le délai pour faire le point. On sent quand même, parfois qu'il y a des résistances. Au début, J'insistais. Je ne comprenais pas... je me suis dit, ils n'arrivent peut-être pas à me fournir ce que j'attends. Ma démarche c'est de prendre, et faire moi-même pour gagner du temps, et après je les appelle pour dire voilà comment est-ce que je veux qu'on le fasse. Je me rends compte qu'ils n'ont pas forcément tout ce qu'il faut pour faire le travail. Il n'y a pas d'école de formation de la conformité au Cameroun. Les gens acquièrent généralement l'expérience en travaillant. Ça ne sert à rien d'être choqué, parce qu'il faut finalement que le travail soit fait. C'est mieux de prendre l'attitude la plus positive, en se disant, même si c'est moi qui l'ai fait, l'essentiel c'est qu'ils aient compris... Le risque c'est une perte de temps. Mais je conçois l'équipe comme une machine, tous les rouages doivent fonctionner ensemble. Ce que les équipes ne peuvent pas faire, il faut que je puisse rattraper » (L1, recruté en externe).*

Pour faire face aux difficultés rencontrées dans le cadre des relations, certains NS du groupe 6 profitent de l'accompagnement et du soutien de certains AS. Un NS témoigne : *« Depuis que je suis sous la coupe de mon chef contrôleur interne, il a été clair. Comme j'avais des problèmes à prendre le devant, il leur a dit qu'il ne connaît rien en ce qui concerne les procédures, que c'est mon process et que chacun s'organise avec moi. Il m'a énormément aidé. Il a aidé à asseoir ma légitimité. Une fois, il y avait une réunion avec les auditeurs. Il y avait la plupart des sous-directeurs. En réunion, il m'a appelé. Il y avait le DRH, et les sous directeurs RH. Puisque c'étaient leurs procédures qui étaient auditées. Il m'a demandé de leur expliquer ce qu'il en était. À partir de ce jour, quand j'arrive quelque part, ils savent que c'est moi qui fais ça. Même le DRH leur a dit » (L6, recrutée en externe).*

En ce qui concerne les aspects non professionnels, les NS du groupe 6 sont satisfaits de leurs AS. Ils souhaitent mener les activités sociales au bureau et en dehors, mais aussi échanger des informations et conseils sur la vie privée, comme nous pouvons le constater à la lumière de leur discours : *« sur le plan*

*des aspects personnels, je suis satisfait. Souvent quand on a un peu d'argent on organise des petits after work entre nous de notre propre initiative, on rigole, on se conseille sur les aspects professionnels et privés ».* (L11 salarié mobilisé).

Les résultats de socialisation des NS du groupe 6, qui connaissent une dynamique de socialisation, dans le sens d'insatisfaits à satisfaits, suit la même logique en termes de perte de ressources dans un premier temps, et un gain de ressource par la suite. Ainsi, en début de relation, les NS ont connu le stress, un non-respect des procédures/objectifs par le NS, des échanges conflictuels (Tableau 38). Les NS du groupe 6 réussissent grâce à leurs efforts, ou à ceux de certains AS, à réduire le stress, à se faire accepter, à atteindre leurs objectifs. Ils bénéficient des conseils dans le cadre de leur vie privée et participent aux activités extraprofessionnelles. Ils ont une meilleure ambiance au travail, sont mieux considérés dans les relations, ils ont de la reconnaissance des efforts fournis et obtiennent des félicitations des AS (Tableaux 38), Nous pouvons le constater à travers les propos suivants : « *Quand je suis arrivé, c'est vrai qu'on n'avait pas ces résultats. Aujourd'hui on a 5000 compteurs prépayés, nous sommes en mai, sur l'objectif de 7000 compteurs pour l'année. Quand on me félicite, je rappelle toujours que c'est un travail d'équipe* » (L12 Salarié mobilisé). Un autre NS rajoute : « *Je suis satisfait. Je suis l'un des managers qui au cours des deux dernières années, a eu six collaborateurs qui sont passés de simple cadre à cadre gérant ou cadre dirigeant qui sont les deux plus gros grades de la compagnie, parce que je leur ai donné la possibilité de grandir* » (L5 Salarié mobilisé).

Dans le groupe 7, les NS L9 et L17 ont les mêmes attentes que les NS du groupe 6. Dans les aspects qui sont liés au travail, toutes les deux ont besoin d'atteindre leurs objectifs. Plus précisément, le NS L17 désire que ses collègues atteignent leurs objectifs, tandis que le NS L9 veut apprendre auprès des relations. En ce qui concerne le domaine de socialisation lié au groupe de travail, les NS du groupe 7 ont besoin d'être acceptées, d'accéder aux ressources des AS, de respect, de considération, d'une ambiance conviviale au travail (tableau 38). Ainsi, les NS du groupe 7 ont des échanges professionnels, et non professionnels avec leurs AS. A cet effet, le NS L17 affirme : « *Nos échanges sont variés, parce que c'est un travail stressant, c'est un travail qui est la routine, parfois on sent qu'on est obligé de parler de nos choses, des problèmes personnels* » (L17, recrutée en externe).

Les NS du groupe 7 ont été satisfaits en début de relation, et ont également satisfait les attentes des AS. Par exemple, elles ont été tous les deux confirmées à leur poste de travail, car les résultats de socialisation étaient satisfaisants, comme le souligne le NS L9 : « *A la fin de la période d'essai, il fallait que chacun présente un rapport sur une problématique commerciale, et soutienne devant un jury. Quand j'ai terminé*

*ma présentation, les deux responsables d'exploitation présents, ont trouvé que j'étais prête, et voulaient que je vienne travailler chacun dans son secteur. Malheureusement, ou heureusement le recrutement avait prévu que je vienne combler un besoin à l'éclairage public » (L9, recrutée en externe). Les salariées L9 et L17 ont certes des AS malveillants qui leur font perdre des ressources, mais elles ont aussi des relations qui les soutiennent et les accompagnent. Le NS L17 déclare : « j'ai aussi des amis qui travaillent dans l'entreprise. Nous ne faisons pas le même travail, mais ils me conseillent, ils m'aident dans les aspects administratifs avec les services RH, et autres procédures » (L17, recrutée en externe). Quant à la nouvelle recrue L9, elle est accompagnée et soutenue par ses collègues dans la réalisation de ses tâches, et en est satisfaite. Toutefois, cette dernière a intégré un projet, dans lequel elle rencontre des difficultés avec le chef de projet (collègue d'un autre département). Elle en a parlé à son N+1, et le chef de projet n'a pas apprécié :*

*« Concrètement, ce sont des problèmes de management. Elle ne s'adresse pas poliment aux gens, elle envoie des mails bizarres. J'ai remonté l'information à mon N+1. Ce qui est normal, et le N+1 a remonté au N+2. Mais le N+2, c'est de sa fille qu'on parle là. Elle a pris parti. Parce que je la trouve fade depuis ce moment. Il n'y a pas eu de feedback, mais je vois que l'attitude a clairement changé. Même pour dire bonjour c'est un problème. J'ai remonté des difficultés d'incompréhension, par rapport au manager. Elle n'a pas aimé. Je crois qu'ici, les gens n'apprécient pas beaucoup la critique, ils le prennent mal ... Ce qui est sûr, ça met mal à l'aise. C'est la première fois que je vis ça, depuis que je travaille. Je ne suis pas du genre à avoir des problèmes avec des gens » (L9, recrutée en externe).*

Toutefois, elle prend des dispositions pour résoudre les problèmes rencontrés : « j'ai vu mon directeur, le N+3. Je lui ai dit que je ne suis pas à l'aise par rapport à tout ça. Il m'a dit qu'il est optimiste, et que je devrais être optimiste, qu'il va gérer ça » (L9, recrutée en externe). Depuis lors, elle est démotivée, et souhaite changer d'unité de travail, comme l'attestent ses propos :

*« La personne avec qui je travaillais ici à Douala, le coordonnateur, cela a eu un impact sur nos relations. Il m'a même écrit hier soir, il m'a demandé si on avait un problème, il trouve que ce n'est plus pareil. Et c'est vrai comme j'étais très enjouée, j'avais beaucoup d'engouement, très motivée, on échangeait les idées, je pouvais finir tard, il pouvait m'appeler. Là maintenant, quand il m'appelle, je lui dis ne m'appelle pas dans vos choses. Puisque je ne suis plus en copie des mails. Il veut me remettre en copie des mails, je ne suis plus intéressée... Les conséquences sont sur la motivation concernant le projet, même sur la motivation concernant tout le reste. C'est vraiment lié. Si je pouvais changer d'unité aujourd'hui j'aurais changé. » (L9, recrutée en externe).*

Le salarié L17 a plus de 20 d'expérience, et a besoin de reconnaissance, dans le cadre de ses relations au travail. Recrutée au départ pour occuper le poste d'agent polyvalent en ligne, elle a été affectée temporairement au Call Center, en support à l'équipe dans le cadre de la gestion d'une crise. Confirmée après sa période d'essai, elle est satisfaite de certains AS, tels que les RH, et certains collègues d'autres départements qui sont ses amis. Dans le cadre de l'équipe, pour se faire accepter, elle offrait des cadeaux à ses collègues, comme l'attestent ses propos :

*« Ils sont dix temporaires, mis à disposition par un prestataire. Evidemment les salaires sont bas, les conditions de travail ne sont pas comme les nôtres qui sommes en CDI. Ils bossent les samedis, et pas moi. Ils savent que nos salaires passent, alors qu'ils ont des irrégularités. Donc la frustration est là. Au début, j'ai commencé à acheter à manger de temps en temps. Après j'ai constaté que c'était comme une obligation pour moi de le faire. C'était tel qu'à la fin du mois, ils attendaient, au point de me demander quand je n'offrais rien... Ma mère dit souvent que le cadeau ne tient pas forcément à sa valeur. C'est vrai qu'ils ont eu des retards, mais après, quand ils percevaient leur dû, même pas un bonbon. Comme on se dit qu'ils n'ont rien, ils ne peuvent rien donner ? C'est un peu difficile à gérer » (L17, recrutée en externe).*

Le NS L17, arrête d'offrir les cadeaux, parce qu'il n'y a pas de réciprocité. Les conséquences sont rapidement visibles, comme nous pouvons le constater dans les propos suivants : *« Tout allait bien jusqu'à ce que j'arrête les cadeaux. Depuis lors, ils sont un peu réfractaires aux conseils d'amélioration, sauf si c'est la hiérarchie qui leur donne des instructions... » (L17 Salariée recrutée).* Le NS L17 souhaite garder son niveau de performance, et contourner la difficulté rencontrée auprès de ses collègues, comme le souligne ses propos : *« j'ai trouvé un moyen simple de faire que les choses changent, c'est de donner l'information à leur hiérarchie, qui saura comment diffuser l'information à ses équipes... » (L17, recrutée en externe).* Cette dernière est insatisfaite du manque de respect, du manque de reconnaissance des AS, comme illustrés dans les propos suivants :

*« Parfois, le chef me dit il y a tel projet qu'est-ce que tu en penses ? Je passe le week-end à travailler dessus. Quand je lui présente les résultats, la réponse qu'il donne c'est que ce n'est pas ce à quoi il s'attendait. Mais après je me rends compte que ce qu'il est entrain de présenter, c'est exactement ce que je lui ai proposé. Je me suis dit ça ne sert à rien, l'important c'est qu'on avance. J'espère que mon affectation ici n'est pas provisoirement définitive » (Salariée recrutée L17).*



Les nouvelles recrues L9 et L17 ne rencontrent pas des problèmes uniquement dans le domaine travail de la socialisation. Elles souhaitent avoir une bonne ambiance au travail, participer aux activités extra professionnelles, échanger des informations et conseils sur la vie privée. Elles témoignent :

*« J'ai souvent entendu qu'ils sortent les week-ends avec leurs conjoints. Je n'adhère pas trop à ce système-là, parce que quand on est trop familier, cela crée toujours des problèmes et je ne me suis pas impliquée. Pour le moment je ne veux pas faire ça, bien que cela pourrait être agréable. Si j'avais la certitude que la qualité du travail serait mieux, peut-être que je le ferai... Le dernier en date, c'était le voir bébé d'une collègue avec laquelle j'ai eu un choc il n'y a pas longtemps. Je l'ai entendu en rumeur. Ils se sont dit peut-être qu'elle ne va pas adhérer » (L17, recrutée en externe).*

*Le nouveau salarié L9 rajoute : « Ce sont des relations qui sont plutôt cordiales. On s'entend bien. Ce que je veux dire c'est qu'on n'a pas les mêmes réalités, on vient d'horizons divers, on a des expériences diverses, on n'a pas le même âge, on n'a pas la même culture. Je ne suis pas sûre que le truc de XX c'est de passer un weekend à la plage de Kribi. On n'a pas les mêmes centres d'intérêts, mais on s'entend très bien au quotidien, c'est déjà ça » (L9, recrutée en externe).*

Les conséquences de la socialisation par les relations des nouveaux salariés du groupe 7 sont positives en début de relation. Les nouvelles recrues L9 et L17 ont atteint leurs objectifs, elles ont été félicitées pour leur travail et confirmées à leurs postes. Du point de vue de relations, elles étaient acceptées et respectées par les agents socialisateurs, jusqu'à ce qu'elles ne respectent plus les attentes de ces derniers, qui en retour ne satisfont plus les attentes des nouveaux salariés. Ceci a comme conséquence la démotivation, le stress, l'intention de partir du nouveau salarié, la non-acceptation du nouveau salarié dans l'équipe (Tableau 38).

Les nouveaux salariés du groupe 8 établissent des relations en vue d'obtenir des ressources supplémentaires auprès des agents socialisateurs. Leur insatisfaction concerne principalement l'absence de dispositifs d'intégration, le non-respect des engagements pris pendant le processus de recrutement, l'absence de ressources pour travailler. Toutefois, ces manquements n'influencent pas négativement l'adaptation des nouveaux salariés, qui atteignent leurs objectifs, parce qu'ils savent que le problème est dû par exemple aux lenteurs administratives, qu'ils ne sont pas les seuls à rencontrer ces difficultés, mais surtout que cela sera résolu dans un délai relativement court. Un nouveau salarié témoigne : *« L'insatisfaction est due aux procédures qui sont très longues. Je pense que c'est général ici » (L18, recruté en externe).* Les nouveaux salariés du groupe 8 sont dans une logique d'acquisition de nouvelles ressources malgré les pertes de ressources (Kiazad, 2014). Des lors, ils atteignent leurs objectifs et

respectent leurs engagements malgré les ressources limitées en leur possession, comme nous pouvons le constater dans les propos suivants « *Hier, il y a eu un problème à la direction générale, si j'appelais le chauffeur il allait respecter toutes les longues procédures pour avoir un véhicule. J'ai pris ma moto, pour me rendre sur site et régler d'abord le problème. Peut-être qu'avec le temps ils vont résoudre le problème et mettre un véhicule et les équipements à notre disposition* » (L19, recrutée en externe).

Les nouveaux salariés du groupe 8 comparent très souvent leur contrat psychologique actuel, à leur ancien contrat psychologique. En d'autres termes, les attentes envers les relations ainsi que le respect des engagements par ces dernières, sont comparés à ce qu'ils vivaient dans leurs anciennes relations avant leur recrutement/ mobilité. Ils réalisent que malgré le non-respect des attentes par leurs agents socialisateurs actuels, ils apprécient le nouvel environnement. Par rapport aux expériences passées, ils considèrent qu'ils ont de la chance d'être dans leur nouvel environnement. Les propos d'un nouveau salarié sont illustratifs :

« *Officiellement ce n'est pas une promotion, parce que je suis partie de mon ancien service pour ici avec la même catégorie. C'est vrai qu'avec notre directeur, ils sont en train de voir dans quelle mesure on pourra revaloriser, parce qu'il y a des choses qui n'ont pas été respectées. Mais pour moi c'est une promotion... Pour la première fois dans cette entreprise je me rends compte qu'on considère le travail que quelqu'un fait. Je suis arrivée ici, en à peine une semaine, on m'avait déjà donné un laptop. Je n'aurais jamais rêvé avoir un laptop dans ma vie en agence. On m'a donné une flotte qu'on a passé le temps à me refuser en agence, alors que c'est un outil de travail. Ici, on met le travailleur dans des conditions propices de travail. Ces petites considérations, que je n'avais pas ailleurs. Au moins tu sens qu'il y a des personnes humaines. Et par-dessus tout, des personnes qui veulent des résultats, et qui te donnent des moyens d'atteindre ces résultats... Il n'y a pas meilleure promotion que la quiétude, la paix du cœur, et de savoir que tu es dans un environnement sain* » (Salariée mobilisée L21).

Le non-respect des attentes des nouveaux salariés du groupe 8 sont mis sur le compte de l'agent socialisateur « organisation ». Ainsi, les collègues, les supérieurs hiérarchiques ou les collègues d'autres départements apparaissent comme des agents socialisateurs bienveillants, qui les aident à réduire les pertes de ressources. A cet effet, un nouveau salarié affirme : « *Le non-respect des grades promis, ce n'est pas leur faute. Au contraire, ils m'ont dit clairement que les choses n'étaient pas exactement telles qu'ils attendaient, ils sont très gênés par rapport à ça. Ils nous rassurent... À leur demande, on a eu un entretien avec le DRH lui-même qui représente LIGHT. Il nous a dit qu'on est dans le cadre d'un projet, que nous avons été mutés, qu'ils attendent de voir que les chiffres se réalisent, avant de voir comment ils vont réévaluer. On a remis les pendules à l'heure, je suis partie plus rassurée* » (Salariée mobilisée L22).

La socialisation par les relations au sein de l'entreprise LIGHT fait état des attentes variées des différents agents socialisateurs (tableau 38). Les attentes des différentes relations des nouveaux salariés du groupe 6, 7 et 8 sont nombreuses et concernent principalement les domaines de socialisation liés au travail, et les aspects qui concernent le climat social. Il s'agit principalement de l'aide et le soutien des nouveaux salariés, leur disponibilité, la bonne ambiance au travail, en ce qui concerne le volet groupe de travail. Les attentes liées au travail sont la formation et le coaching par le nouveau salarié, l'atteinte des objectifs par le nouveau salarié et les agents socialisateurs, et la promotion des membres de l'équipe. Les nouveaux salariés n'ont pas toujours respecté les attentes dans le cadre des relations. Les conséquences du non-respect des attentes par les nouveaux salariés du groupe 8 sont différentes comparés à celles des groupes 6 et 7. Dans le groupe 6, le non-respect des engagements se produit au début de la relation, tout de suite après le recrutement, tandis que dans le groupe 7, les déceptions surviennent quelques semaines après l'embauche. Dans le groupe 8, le moment du non-respect des engagements n'a aucune influence sur leur adaptation. Toutefois, contrairement aux nouveaux salariés des groupes 6 et 7, les nouveaux salariés du groupe 8 reconnaissent que leurs manquements dans le cadre des relations n'affectent pas leur adaptation au poste. En d'autres termes, en cas de non-respect des attentes par les nouveaux salariés du groupe 8, leurs agents socialisateurs sont compréhensifs, et les accompagnent dans le sens de l'amélioration, comme le reconnaît un NS : « Ici, quand on commet des erreurs, on ne te fait pas comprendre que c'est la fin du monde. On t'emmène à corriger tes erreurs, et c'est ce que je me bats à faire avec ceux qui sont en dessous de moi » (salarié mobilisé L13).

Les conséquences de la socialisation par les relations des nouveaux salariés du groupe 8 sont la maîtrise du travail et l'atteinte des objectifs, l'appréciation de leur contrat psychologique actuel par rapport à l'ancien, l'accompagnement des nouveaux salariés par leurs agents socialisateurs, la tolérance par les agents socialisateurs, une bonne ambiance au travail, le partage des informations personnelles, et les conseils dans le cadre de la vie privée, les sorties extra professionnelles, etc. (Tableau 38).

**Tableau 38. Synthèse des résultats sur la SO par les relations dans l'entreprise LIGHT**

	<b>Groupe 6 : non satisfaits puis satisfaits</b> (n=9 : L1- L4- L5- L6- L8- L11- L12- L23- L24)	<b>Groupe 7 : satisfaits puis non satisfaits</b> (n=2 : L9- L17)	<b>Groupe 8 : satisfaits qui en veulent plus</b> (n=15 : L2- L3- L7- L10- L13- L14- L15- L16- L18- L19- L20- L21- L22- L25- L26)
<b>Agents</b>	- Supérieur hiérarchique : n = 9	- Supérieur hiérarchique : n= 2	- Supérieurs hiérarchiques n= TOUS
<b>Socialisateurs</b>	- Collègues : n =6 (L4- L5- L8- L12- L23- L24) - Subordonnées : n = 6 (L1- L4- L5- L8- L11- L12) - Collègues d'autres départ : n = 8 L1- L4- L5- L11- L12- L23- L24- L6 - Autres NS : n = 2 (L23- L24)	(L9- L17) - Collègues : n = 2 (L9- L17) - Collègues d'autres départements : n= 2 (L9- L17) - Service RH : n=1 (L17)	- Collègues : n= 13 (L3-L7-L13-L14-L15- L16-L18-L19-L20- L21- L22- L25- L26) - Subordonnées n= 4 (L2- L3- L10- L13) - Collègues d'autres départ n = 7 (L2- L7- L13- L15- L16- L20- L22)

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autres NS : n = 6 (L7- L16- L18- L19- L25- L26)</li> <li>- Service RH : n=1 (L10- L15- L16)</li> <li>- Prédécesseur au poste : n= 2 (L15- L3)</li> </ul>
<b>Mobiles de SO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apprendre auprès des relations</li> <li>- Atteinte des objectifs par les NS</li> <li>- Atteinte des objectifs par les AS</li> <li>- Accès aux ressources des AS</li> <li>- Être accepté par les AS</li> <li>- Reconnaissance et félicitations</li> <li>- Créer une ambiance conviviale au travail</li> <li>- Partager des informations et obtenir des conseils sur la vie privée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprendre auprès des relations</li> <li>- Atteinte des objectifs par les NS</li> <li>- Atteinte des objectifs par les AS</li> <li>- Être accepté par les AS</li> <li>- Avoir accès aux ressources des AS</li> <li>- Reconnaissance et félicitations par les AS</li> <li>- Créer une ambiance conviviale au travail</li> <li>- Mener des activités sociales hors du bureau</li> <li>- Rechercher la justice dans les relations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche de promotion</li> <li>- Respect des engagements pris lors du recrutement</li> <li>- Être accepté par les AS</li> <li>- Accès aux ressources des AS</li> <li>- Bonne collaboration</li> <li>- Mener les activités sociales hors du bureau</li> <li>- Partager des informations et obtenir des conseils sur la vie privée</li> <li>- Apprendre auprès des relations</li> <li>- Atteinte des objectifs par les NS</li> <li>- Atteinte des objectifs par les AS</li> </ul>
<b>Caractéristiques de la SO suivant l'approche relationnelle</b>	<p><b>Échanges professionnels</b></p> <p><b>En début de relation</b> Échanges conflictuels et non atteinte des objectifs par les NS</p> <p><b>Plus tard</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efforts des NS en vue de réduire le stress et améliorer les performances</li> <li>- Accompagnement / formation par les AS</li> <li>- Accompagnement/formation des AS</li> <li>- Accès aux ressources de certains AS</li> <li>- Aide et soutien du NS par certains AS</li> </ul> <p><b>Échanges privés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités extra professionnelles</li> <li>- Partage des informations et conseils dans le cadre de la vie privée</li> </ul>	<p><b>Échanges professionnels</b></p> <p><b>En début de relation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atteinte des objectifs/félicitations des NS en début de relation</li> <li>- Accompagnement et soutiens de certains AS</li> </ul> <p><b>Plus tard</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-respect des attentes des AS par les NS</li> <li>- Échanges conflictuels entre le NS et AS</li> <li>- Efforts du NS en vue de réduire le conflit et de se faire accepter</li> <li>- Refus de collaboration des AS</li> <li>- Comportements irrespectueux de certains AS</li> <li>- Isolation du NS par les AS</li> </ul> <p><b>Échanges privés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blagues avec les collègues</li> <li>- Absence des activités extra professionnelles</li> <li>- Absence de ressources de travail (outils d'intégration/ formations)</li> </ul>	<p><b>Échanges professionnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-respect des engagements pris lors du recrutement (grade, rémunération, dispositifs d'intégration)</li> <li>- Accompagnement / formations des NS par les AS</li> <li>- Atteinte des objectifs par les NS</li> <li>- Félicitations des NS</li> <li>- Tolérance des NS par les AS</li> </ul> <p><b>Échanges privés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage des informations et conseils dans le cadre de la vie privée</li> <li>- Divertissement au travail (blagues, anniversaire)</li> <li>- Activités extra professionnelles</li> </ul>
<b>Résultats de SO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non atteinte des objectifs (en début de relation)</li> <li>• Relation conflictuelle avec les AS (en début de relation)</li> <li>• Stress (en début de relation)</li> <li>• Maîtrise du travail</li> <li>• Respect du NS par les AS</li> <li>• Reconnaissance / Félicitations par les AS</li> <li>• Réduction du stress</li> <li>• Conseils liés à la vie privée</li> <li>• Atteinte des objectifs par les NS</li> <li>• Clarté de rôle</li> <li>• Participation aux sorties extra professionnelles</li> <li>• Soutien social</li> <li>• Apprentissage du travail aux AS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteinte des objectifs par les NS (en début de relation)</li> <li>• Soutien de certains AS</li> <li>• Absence de reconnaissance</li> <li>• Propos injurieux</li> <li>• Absence de soutien social</li> <li>• Relation conflictuelle avec les AS</li> <li>• Stress/ fatigue / souffrance au travail</li> <li>• Perte de confiance</li> <li>• L'intention de partir ou de changer d'unité</li> <li>• Démotivation des NS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise du travail et atteinte des objectifs par les NS</li> <li>• Clarté de rôle</li> <li>• Reconnaissance/félicitations par les AS</li> <li>• Considération des NS par les AS</li> <li>• Indulgence des AS envers les NS</li> <li>• Appréciation du CP actuel vs ancien CP</li> <li>• Soutien social</li> <li>• Participation aux activités extra professionnelles</li> </ul>

#### 4.1.1.3.3 LES RESSOURCES GENEREES PAR LA SOCIALISATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE LIGHT

Tous les nouveaux salariés au sein de l'entreprise LIGHT connaissent une dynamique dans leurs ressources. Ils ont perdu ou perdent des ressources dans le cadre de leurs relations de travail. Toutefois, ils ont gagné des ressources à un moment donné pour certains (groupe 7), ou continuent d'accumuler des ressources nécessaires pour leur adaptation au poste (groupe 6 et 8). Dans le cadre de cette sous-section, nous présentons la dynamique des ressources des nouveaux salariés, ainsi que les différents types de ressources gagnées ou perdues par les nouveaux salariés au sein de l'entreprise LIGHT (Tableau 39).

Au sein de l'entreprise LIGHT, les nouveaux salariés réagissent différemment en cas de rupture de leur contrat psychologique. Les nouveaux salariés du groupe 6 et 8 sont déçus par leurs relations, qui ne respectent pas leurs engagements. En d'autres termes, ils ont perdu ou perdent des ressources, du fait de la rupture du contrat psychologique par leurs agents socialisateurs. Dans le but d'éviter d'autres pertes, ils s'engagent dans une réciprocité positive (Kiazad et al. 2014), qui consiste pour ces nouveaux salariés à adopter des comportements productifs, malgré les difficultés, en vue d'acquérir de nouvelles ressources, nécessaires pour compenser le manque de ressources (Hobfoll, 2001). Cette stratégie d'acquisition des ressources leur est bénéfique dans la mesure où elle entraîne des résultats positifs tels que l'atteinte des objectifs, la réduction du stress, le soutien social, l'acceptation du nouveau salarié par ses agents socialisateurs, les sorties extra professionnelles et les conseils liés à la vie privée (Tableau 39).

Les nouveaux salariés du groupe 7 ne réagissent pas positivement en cas de rupture du contrat psychologique par les agents socialisateurs. Contrairement aux NS des groupes 6 et 8, ils adoptent une stratégie de conservation de ressources. Cette stratégie consiste à réduire les contributions dans le cadre des relations, en cas de perte de ressources, en vue de ne pas épuiser les ressources restantes. Comme suggéré par Ellis et al (2015), nous avons constaté que les nouveaux salariés du groupe 7 qui adoptent la stratégie de conservation des ressources, ne réussissent pas leur adaptation au poste. Ils continuent de perdre des ressources. Sachant que la perte de ressources est disproportionnellement plus importante que les gains de ressources, ils entreront rapidement dans une spirale de perte qui pourrait entraîner une détresse psychologique (Hobfoll, 2001). C'est la raison pour laquelle les nouveaux salariés L9 et L17 du groupe 7, connaissent des résultats négatifs de socialisation tels que le stress, la souffrance au travail, l'absence de soutien social, et ont l'intention de partir (Tableau 39).

Les salariés du groupe 6 et 8 ont gagné des ressources personnelles, relationnelles, organisationnelles et spirituelles dans le cadre des relations avec les agents socialisateurs.

Les ressources personnelles sont principalement la réduction du stress, les activités extra professionnelles, les conseils dans le cadre de la vie privée, les félicitations pour les résultats obtenus, la reconnaissance et la considération des nouveaux salariés par les agents socialisateurs. Un nouveau salarié témoigne : « *Au début quand le chef me disait par exemple on doit aller à Nyete pour des opérations. Qu'est-ce que tu en penses ? Question de prendre mon avis mais je sursautais, qui moi ? Je réfléchis, et je donne mon avis. Même si ce n'est pas ton idée qu'on retient on prend quand même la peine de te poser la question c'est exceptionnel. Ce n'est pas seulement mon N+1 qui le fait, même mon N+2, même le N+3, C'est impressionnant, ça fait du bien* » (Salariée mobilisée L22).

Les ressources relationnelles sont le soutien social, l'aide et l'accompagnement des NS par leurs différentes relations, l'indulgence des agents socialisateurs et l'acceptation des nouveaux salariés par les agents socialisateurs. Ces ressources ont permis aux nouveaux salariés de bénéficier des ressources possédées par leurs AS, ou encore d'acquérir d'autres nouvelles ressources qui leur faisaient défaut. Les propos d'un nouveau salarié sont illustratifs : « *Je suis consciente de la chance que j'ai. Je sais que s'il ne voulait pas que je sois là, je ne serai pas là. Il a contribué pour beaucoup dans mon recrutement, en me mettant beaucoup en avant, en me faisant gagner en assurance.... Il n'est pas du genre je fais le travail, c'est lui qui va présenter. Du coup il m'a bousculé pour que je commence à prendre les choses en main. Et jusqu'à maintenant, il me bouscule. En fait pour lui, on m'a recruté, je dois faire carrière. Il faut que je montre ce que je fais, sinon on croira que c'est lui, et il va progresser seul. Il veut qu'on progresse ensemble* » (L6, recrutée en externe)<sup>69</sup>.

Les ressources organisationnelles sont les formations organisées officiellement par l'entreprise LIGHT, l'auto-formation par les nouveaux salariés, et la formation par les relations. Ces formations sont importantes aux yeux des nouveaux salariés, dans la mesure où elles permettent de réduire l'incertitude liée au nouveau poste, d'atteindre les objectifs, et de gagner en confiance en soi. Un NS témoigne : « *J'ai beaucoup aimé la période d'imprégnation, nous avons été en formation pendant 5 mois. C'était vraiment utile pour comprendre le métier technique sur le terrain. Quand j'entrais, je n'avais même pas 20% de la compréhension du système de distribution. Après les formations qu'on a eues, je peux dire que mon niveau est passé à plus de 70% avec modestie* » (L7, recruté en externe).

Les ressources spirituelles telles que les croyances et les pratiques spirituelles sont d'une grande importance pour les nouveaux salariés du groupe 6 et 8. Plus précisément, trois nouveaux salariés (L11-

---

<sup>69</sup> Le NS L6 a été en stage professionnel pendant 6 mois avant d'être recrutée.

L23- L24) au sein du groupe 6, et sept nouveaux salariés (L10- L14- L16- L19- L21- L25- L26) dans le groupe 8 déclarent utiliser les ressources spirituelles pour s'adapter efficacement dans leur nouvel environnement de travail, comme nous pouvons le constater à lumière des propos suivants : *« quand j'ai eu mes nouveaux chefs, je les ai recommandés à Dieu, dans mes prières. L'idée c'est qu'entre nous, il y ait de l'amour. Il est possible que vous bossiez à mourir et que votre patron ne vous aime pas. Je fais d'abord ce que le patron me demande de faire, et Dieu fait le reste. Par exemple, une fois, il m'a donné dix dossiers d'archiver. J'ai finalisé sept. S'il voulait peut-être me blâmer, il m'a plutôt encouragé. Et ça c'est le rôle de la prière »* (NS recruté L23). Le nouveau salarié L21 a été déçu de ne pas obtenir la catégorie socio professionnelle qui avait été promise pendant le recrutement, souligne l'importance des ressources spirituelles pour l'aider à faire face à ses frustrations, à réduire le stress, et à atteindre ses objectifs. Elle témoigne :

*« En avançant, j'essaie d'être un peu plus spirituelle dans mes approches. Quand tu travailles, et que tu fais bien ton travail, cela signifie spirituellement que tu donnes de l'amour. C'est-à-dire que tu viens en aide à quelqu'un. Le seigneur nous demande d'aider les autres. Même si on te paye à la fin du mois, et que tu fais bien ton travail, tu es en train d'aider quelqu'un qui est en souffrance. Rester sans courant électrique, dans le noir pendant des jours, ce n'est pas quelque chose d'agréable. Alors, quand un client me dit merci ma fille pour ce que vous avez fait pour moi, c'est la meilleure des bénédictions, ça dépasse tous les grades de la terre »* (salariée mobilisée L21). Les ressources spirituelles permettent également aux nouveaux salariés de respecter les attentes dans le cadre des relations avec leurs agents socialisateurs, d'apporter du soutien et d'aider les collègues dans le besoin. A cet effet, un NS affirme :

*« Non je ne veux pas qu'on nous sépare. Ça va casser beaucoup de choses. Même le rendement sera affecté. Parce qu'il y a une parmi, la plus petite, elle n'arrive pas à s'exprimer. Quand elle veut parler, elle cherche ses mots, elle s'embrouille, elle est stressée. On la conseille, on la met en confiance, on prie pour elle. Avant, je ne savais pas être tellement au service de l'autre. Mais parce que je vois, les autres sont à mon service, ils se préoccupent, est ce que tu as pris tes médicaments aujourd'hui ? Tu as mangé ? Qu'instinctivement aussi je le rends... À force de les fréquenter, ça fait seulement 2 mois, une patience est née. Je peux facilement dire assieds-toi, on fait comme ça, jusqu'à ce qu'elle comprenne. Ça m'aide, ça me permet de grandir spirituellement. Avant quand j'allais travailler, je ne venais pas pour aider. Mais ici, je suis au service de l'autre, et ça c'est divin »* (L16, recrutée en externe).

Dans le groupe 7, les nouveaux salariés ont des agents socialisateurs malveillants qui leur font perdre des ressources, à travers la rupture du contrat psychologique. Toutefois, ils connaissent certains agents

socialisateurs qui leur apportent du soutien pour s'adapter efficacement, comme le souligne le nouveau salarié L9 : « Hier matin, ma collègue m'a appelée pour me demander si j'étais déjà arrivée. Elle m'a dit que son fils a fait de la température toute la nuit, et qu'il fallait que nous commencions un travail sans elle. Ce matin, je lui ai demandé si ça va mieux, de la même manière que je suis partie précipitamment vendredi, on m'a appelée, pour me dire que ma fille ne se sentait pas bien. L'après-midi, spontanément elle a pris des nouvelles. C'est ça qui fait qu'on travaille dans de bonnes conditions » (salariée recrutée L9). Ces nouvelles recrues du groupe 7 réussissent à accumuler des ressources relationnelles auprès de certains agents socialisateurs. Cependant, elles en perdent auprès des collègues d'autres départements (L9), de la hiérarchie (L9- L17) et des collègues (L17).

La perte des ressources personnelles, se manifeste par le stress, l'isolement des nouveaux salariés, les propos discourtois, l'envie de partir, la démotivation, comme nous pouvons le constater dans les propos suivants : « lorsque je propose des choses, dont il s'approprie, comme s'il en était l'auteur, la conséquence directe c'est la démotivation, je me sens inutile » (L17, recrutée en externe).

La perte de ressources organisationnelles se manifeste par le sentiment du nouveau salarié L9, de ne pas apprendre suffisamment le travail, malgré le soutien de ses collègues. Le nouveau salarié L9 compte sur ses collègues expérimentées pour lui montrer les ficelles du métier. Toutefois, elle rencontre des difficultés, tels que le manque de clarté dans le rôle, le manque de travail à faire, comme nous pouvons le constater dans les propos suivants : « Il y a les relations et il y a le travail. Moi je scinde. Je m'entends bien avec la plupart de mes collègues, mais ce n'est pas pour autant que je suis forcément épanouie, ou que j'ai l'impression d'avoir appris beaucoup de choses en 6 mois... C'est parce que, ce qu'il y a à faire à côté du projet n'est pas toujours très clair. Ce n'est pas comme si à côté du projet, j'ai beaucoup à faire. Je ne sais pas trop, je navigue un peu à vue en fait. C'est peut-être pour ça que je suis aussi mal à l'aise » (salariée recrutée L9).

Dans le groupe 7, les nouveaux salariés n'ont pas fait référence aux ressources spirituelles comme étant nécessaires pour leur adaptation au poste.

**Tableau 39. Les ressources générées pas la socialisation dans l'entreprise LIGHT**

	NS concernés	Type de ressources	Illustrations
<b>PERTE DE</b>		<b>Ressources personnelles</b> · - Non atteinte des objectifs - Stress - Manque de confiance en soi	« Quand le nouveau chef est arrivé, on ne respectait pas les procédures. Il nous a mis une grosse pression. Ce n'était pas facile » (L24).



	NS du groupe 6  (Perte de ressources En début de relation)	<b>Ressources relationnelles</b> - Absence de soutien social - Relations conflictuelles - Non-acceptation du NS	« J'ai été emmené à faire des conflits. Je n'aime pas les conflits. Honnêtement ça me fatigue » (L1).	
		<b>Ressources organisationnelles</b> - Absence du dispositif d'intégration/ ressources de travail	« Si je dois passer par l'assistante, pour qu'elle me dise à qui parler, pour avoir une information dont j'aurai pu avoir accès directement, c'est qu'il a une faille dans le système » (L34)	
	NS du groupe 7  (Spirale de perte de ressources)	<b>Ressources personnelles</b> - Stress et démotivation du NS - Humiliation des NS par les AS - Absence de reconnaissance - Intention de partir	« Lorsque je propose des choses, dont il s'approprie, comme s'il en était l'auteur, la conséquence directe c'est la démotivation, je me sens inutile » (L17)	
		<b>Ressources relationnelles</b> - Absence de soutien social - Isolation du NS - Conflits dans les relations - Refus de collaboration - Propos irrespectueux des AS	« J'ai souvent entendu qu'ils sortent les week-ends... Le dernier en date, c'était le voir bébé d'une collègue avec laquelle j'ai eu un choc il n'y a pas longtemps. Je l'ai entendu en rumeur. Ils se sont dit peut-être qu'elle ne va pas adhérer » L17)	
		<b>Ressources organisationnelles</b> - Ambiguïté de rôle - Absence de ressources de travail	« y a à faire à côté du projet n'est pas toujours très claire. Ce n'est pas comme si à côté du projet, j'ai beaucoup à faire. Je ne sais pas trop, je navigue un peu à vue en fait » (L9).	
	NS du groupe 8	<b>Ressources organisationnelles</b> - Perte de confiance dans l'organisation (Non-respect des engagements pris lors du recrutement)	« La conséquence c'est la déception vis-à-vis des RH et du système en général... C'est souvent à la tête du client. Pour des raisons que j'ignore, pour certaines personnes, les choses se sont faites normalement, mais la plupart d'entre nous ici, a subi la même injustice » (L20)	
	GAINS DE RESSOURCES	NS du groupe 6	<b>Ressources personnelles</b> - Réduction du stress - Performance au travail - Confiance en soi/ - Reconnaissances / félicitations	« Je suis consciente de la chance que j'ai. Je sais que s'il ne voulait pas que je sois là, je ne serai pas là. Il a contribué pour beaucoup dans mon recrutement. En me mettant beaucoup en avant. En me faisant gagner en assurance » (M6)
			<b>Ressources relationnelles</b> - Aide et soutien du supérieur - Aide et soutien des collègues	« Nous sommes comme des frères. Quand j'ai des problèmes, il est autant embêté. C'est quelqu'un sur qui je peux compter » (L24)
<b>Ressources organisationnelles</b> - Clarté de rôle - Formation des NS			« Chaque année on fait au moins deux formations, donc on ne peut être que meilleur » (L11)	
<b>Ressources spirituelles</b> - Valeurs et vertus liées à spiritualité - Croyances et pratiques spirituelles			« Quand j'ai eu mes nouveaux chefs, je les ai recommandés à Dieu, dans mes prières. L'idée c'est qu'entre nous, il y ait l'amour... » (L23)	

NS du groupe 7	<b>Ressources personnelles (au début)</b> - Réduction du stress - Performance au travail - Confiance en soi - Reconnaissances / félicitations	« J'ai été confirmée au poste, parce que j'ai assuré. Les objectifs de ma période d'imprégnation ont été atteints » (L9).
	<b>Ressources relationnelles</b> -Aide et soutien de certains AS	« J'ai aussi des amis qui travaillent dans l'entreprise. Nous ne faisons pas le même travail, mais ils me conseillent, ils m'aident... » (L17).
NS du groupe 8	<b>Ressources personnelles</b> - Réduction du stress - Performance au travail - Confiance en soi - Reconnaissances/Considérations	« quand le chef me disait par exemple on doit aller à Nyete pour des opérations. Qu'est-ce que tu en penses ? Question de prendre mon avis, mais je sursautais...Ce n'est pas seulement mon N+1 qui le fait, même mon N+2, même le N+3, C'est impressionnant, ça fait du bien » (L21).
	<b>Ressources relationnelles</b> - Aide et soutien du supérieur - Aide et soutien des collègues	« Avec l'équipe on perd on perd ensemble on gagne on gagne ensemble. On se soutien mutuellement » (L10).
	<b>Ressources organisationnelles</b> - Clarté de rôle - Formation des NS	Après les formations qu'on a eues, je peux dire que mon niveau est passé à plus de 70% avec modestie (L7)
	<b>Ressources spirituelles</b> -Valeurs et vertus liées à spiritualité -Croyances et pratiques spirituelles	« Ça me permet de grandir spirituellement. Avant quand j'allais travailler, je ne venais pas pour aider. Mais ici, je suis au service de l'autre, et ça c'est divin » (L16)

Source : Résultats de l'étude

#### 4.1.1.4 : LA SOCIALISATION PAR LES RELATIONS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MAT CONSTRUCTION MET EN EVIDENCE 2 GROUPES DE SALAIRES DIFFEREMMENT SOCIALISES AVEC DES ACTIONS ET CONSEQUENCES DIFFERENCIEES

Les résultats de l'étude de la socialisation par les relations au sein de l'entreprise MAT ressortent deux catégories de nouveaux salariés : le groupe 9 caractérisé par une dynamique de la socialisation, et le groupe 10 dans lequel les nouveaux salariés connaissent un échec de socialisation. Dans chacun des groupes identifiés, les motifs, les caractéristiques et les conséquences de socialisation sont spécifiques.

#### 4.1.1.4.1 DEUX GROUPES DE SALARIES DIFFEREMMENT SOCIALISES PAR LES RELATIONS AU SEIN DE L'ENTREPRISE MAT CONSTRUCTION

Au sein de l'entreprise MAT, nous avons entretenu dix-neuf nouveaux salariés, tous issus d'un recrutement externe. Tous les nouveaux salariés ont des agents socialisateurs bienveillants qui respectent les engagements dans le cadre des relations. Toutefois, ils ont aussi des agents socialisateurs qui n'ont pas satisfait les attentes des nouveaux salariés (Groupe 9), et qui ne satisfont toujours pas les attentes (Groupe 10).

##### 4.1.1.4.1.1 DEUX GROUPES DE SALARIES DIFFEREMMENT SOCIALISES DANS L'ENTREPRISE MAT CONSTRUCTION

Le tableau 40, regroupe les nouveaux salariés au sein de l'entreprise MAT selon qu'ils satisfassent ou non les attentes des agents socialisateurs, et que ces derniers respectent leurs engagements dans le cadre des relations.

**Tableau 40. Les salariés différemment socialisés par les relations au sein des entreprises MAT CONSTRUCTION**

<b><u>Les NS sont satisfaits des AS</u></b> M1-M2- M3- M4- M5- M6- M7- M8- M9- M10- M11- M12- M13- M14- M15- M16- M17- M18- M19	<b><u>Les NS ne sont pas satisfaits des AS</u></b> M1-M2- M3- M4- M5- M6- M7- M8- M9- M10- M11- M12- M13- M14- M15- M16- M17- M18- M19
<b><u>Les NS ont satisfait leurs AS</u></b> M1-M2- M3- M4- M5- M6- M7- M8- M9- M10- M11- M12- M13- M14- M15- M16- M17- M18- M19	<b><u>Les NS n'ont pas satisfait les AS</u></b> M1- M3- M4- M6- M7- M8- M10- M11- M13- M14- M15- M16- M17- M18- M19 (au début de la relation)  M2- M5- M9- M12 (Depuis le recrutement)
<b><u>Groupe 9 :</u></b> M1- M3- M4- M6- M7- M8- M10- M11- M13- M14- M15- M16- M17- M18- M19	
<b><u>Groupe 10 :</u></b> M2- M5- M9- M12	

Source : Résultats de l'étude

Tous les nouveaux salariés au sein de l'entreprise MAT reconnaissent avoir satisfait, et déçu en même temps, au moins un de leurs agents socialisateurs, à un moment donné dans le cadre des relations. Toutefois, ils ont une perception d'avoir honoré à leurs engagements dans le cadre des relations. Dès lors, la différence s'est faite dans la capacité des nouveaux salariés à gagner des ressources supplémentaires, à la suite d'une perte de ressources dans le cadre des relations.

Le groupe 9 est constitué de quinze nouveaux salariés (M1- M3- M4- M6- M7- M8- M10- M11- M13- M14- M15- M16- M17- M18- M19), qui connaissent une dynamique de la socialisation, comme nous

l'avons vu dans les entreprises KOM, CRISTAL, ICE, et LIGHT. Ils ont été insatisfaits en début de relation, puis grâce à leurs efforts, ils ont réussi à s'adapter efficacement. Un NS témoigne :

*« Au début, c'était compliqué. Il se disait que je voulais prendre sa place. Je me rappelle quand je parlais faire une intervention, il refusait de me donner les documents nécessaires pour travailler. Il redoutait beaucoup plus le fait qu'on trouve que son travail n'est pas complet, c'est quelqu'un qui n'accepte pas la contrariété... C'est après plusieurs échanges, que j'ai réussi à le mettre en confiance, en le rassurant qu'il est un grand frère qui connaît son travail, que je suis là pour apporter ma part de contribution, compléter ce qu'il fait, et non prendre sa place. Depuis quelques mois, il est plus détendu »* (NS M3, Homme).

En plus des efforts visibles, tels que la communication, les recherches personnelles effectuées par le nouveau salarié, l'apprentissage des nouveaux produits, les blagues au travail, l'évitement des erreurs, les nouveaux salariés au sein du groupe 9, se sont également ajustés de manière cognitive, en vue de réduire la perte des ressources dans le cadre des relations, comme nous pouvons le constater à la lumière de leur discours :

*« Avant ici, j'ai fait trois semaines à l'agence de village. Quand je suis arrivée à l'agence de Makepe, en moins de trois mois je voulais démissionner, parce que la chef d'agence n'était pas du tout patiente, elle était dure, ne me donnait pas la possibilité de m'exprimer, de donner le meilleur de moi, elle n'accompagnait personne. Il était impossible d'approcher le chef et de poser des doléances, alors qu'à village ce n'était pas comme ça... C'est plus tard que nous avons compris que c'était une histoire familiale et que c'était la petite sœur du DG. Elle met tout le monde mal à l'aise. D'ailleurs, nous sommes l'agence qui a eu le plus de démissionnaires. Je me suis donc préparée mentalement, à son mauvais caractère. Je ne cherche plus à expliquer le pourquoi de ses comportements bizarres, et du coup elle ne m'atteint presque plus »* (M10, Femme).

Le groupe 10 est composé de quatre nouveaux salariés. Il s'agit plus précisément de l'informaticienne (M2), de la femme de ménage/réceptionniste à direction générale (M5), et des techniciens (M9 et M12). Ces quatre nouveaux salariés du groupe 10 ont des traits communs. Ils ont des agents socialisateurs malveillants qui ne respectent pas leurs engagements depuis le recrutement. Malgré leurs efforts, les nouveaux salariés du groupe 10 ne réussissent pas à reconstituer les pertes de ressources subies. Ainsi, ils connaissent une spirale de perte depuis leur recrutement. Par ailleurs les nouveaux salariés du groupe 10 sont différents, du point de vue religieux, linguistique, et ne se sentent pas acceptés par certains agents socialisateurs. Plus précisément, les croyances religieuses du nouveau salarié M2 ne lui permettent pas

d'accepter les manigances de son supérieur hiérarchique, qui ne respecte pas les procédures, et se laisse corrompre par les fournisseurs de service. Elle témoigne :

*« Je n'arrive pas à m'habituer. Si je trouve un autre boulot, je partirai sans réfléchir. Il a une relation malsaine avec tous les prestataires des services informatiques. Il n'est pas informaticien, c'est encore ça qui complique les choses... Je suis partie à Yaoundé superviser les travaux d'un prestataire dans le cadre de l'installation des caméras. Arrivée sur place, il ressort qu'il y a du matériel à acheter, pourtant ce matériel est déjà mentionné sur la facture du prestataire, qui doit normalement l'acheter pour faire le travail. Le prestataire me dit que l'argent est fini. Je remonte l'information à mon chef qui répond que normalement c'était à nous de payer ces câbles et il décaisse l'argent pour payer le matériel. Il fait ça tout le temps. Mes convictions ne me permettent pas de favoriser ce genre de comportement. Quand je lui en parle, il ne veut rien comprendre, et parfois il me fait savoir qu'il est le chef, et que je dois faire ce qu'il me demande de faire, que c'est lui qui décide. Il me tient à l'écart, il m'insulte, m'empêche de bien faire mon travail, et ce depuis que j'ai été recrutée » (M2, informaticienne).* Les trois autres nouveaux salariés M5, M9, et M10, sont originaires du Nord-Ouest, une des régions anglophones minoritaires au Cameroun<sup>70</sup>. Traumatisés par le fait d'avoir été contraints de partir de leur région d'origine, ils perçoivent parfois l'injustice, et le rejet qu'ils subissent comme étant liés à leur origine ethnique. Les propos d'un nouveau salarié sont illustratifs :

*« Je devais normalement faire le BAC cette année. Je suis venu à Douala à cause de la guerre à Bamenda. Ils ont brûlé mon école, et notre maison. Avec ma famille, nous avons été dispersés un peu partout dans le pays. Ce n'est pas comme si ça me plait trop de travailler ici. Mais je dois le faire pour que mon petit frère aille à l'école... Par exemple, dans cette section, ils sont quatre francophones qui travaillent régulièrement sur l'aluminium. Quand je viens pour travailler ici, le responsable section coupe me demande si je ne suis pas fatigué. Il fait cela régulièrement. Au début je ne comprenais pas le français. Heureusement que j'apprends vite. Maintenant que je comprends, c'est en patois qu'ils se parlent. Ils me mettent mal à l'aise. Lorsqu'on a des disputes tout ce qu'ils trouvent à dire c'est qu'ils vont me renvoyer chez nous, que les « anglo fous » sont bêtes... J'ai posé le problème au chef d'agence qui a discuté avec lui. Il a essayé d'être correct avec moi pendant deux ou trois jours, malheureusement il a repris avec son comportement après. Je préfère éviter de rentrer dans des conflits, et je reste à l'écart » (M12, technicien).*

---

<sup>70</sup> Depuis 4 ans, les le Nord-Ouest et le Sud-Ouest anglophones du Cameroun sont en guerre. A cet effet, les habitants ont pour la plupart été contraints de se réfugier dans les autres régions du pays, ou dans les pays limitrophes.

#### 4.1.1.4.1.2 UNE DIVERSITE D'AGENTS SOCIALISATEURS MARQUEE PAR LA DOMINATION DES SUPERIEURS HIERARCHIQUES

Au sein de l'entreprise MAT, les nouveaux salariés ont tous cité le supérieur hiérarchique (n=19) comme étant une relation importante pour l'adaptation au poste. Ensuite les collègues (10), et les collègues d'autres départements (8) sont également des agents socialisateurs (AS) utiles pour les nouveaux salariés (Tableau 42).

**Tableau 41. Les agents socialisations des NS au sein de l'entreprise MAT et leurs attentes perçues**

Domaines de socialisation	Attentes perçues des AS	Qui sont les agents socialisateurs ?	
		Groupe 9	Groupe 10
Travail	1- Maîtrise du travail et atteinte des objectifs par le NS	Supérieur hiérarchique (n= 15) Collègues (n=8) Collègues d'autres départements (n=6)	Supérieur hiérarchique (M2-M5-M9-M12) Collègues (M9-M12) Collègues d'autres départements (M2- M12)
	2- Formation des AS	Collègues (n=2)	Collègues (M9)
Groupe de travail	3- Respect des AS	Supérieur hiérarchique (n=3) Collègues (n=4)	Supérieur hiérarchique (M2-M5-M9-M12)
	4- Echanges des informations et des conseils liés à la vie privée	Collègues (n=8) Collègues d'autres départements (n=2)	Collègues (M9- M12) Collègues d'autres départements (M2- M9- M12)
	5- Aide et soutien aux AS	Collègues (n=7)	Supérieur hiérarchique (M2-M5-M9-M12) Collègues (M9- M12)
	6- Bonne ambiance au travail	Supérieur hiérarchique (n= 5) Collègues (6)	Supérieur hiérarchique (M9) Collègues (M9- M12)
	7- Disponibilité des NS	Supérieur hiérarchique (n=10) Collègues (n=6)	Supérieur hiérarchique (M2-M5-M9-M12) Collègues (M9- M12)
	8- Bonne collaboration	Supérieur hiérarchique (n=5) Collègues (n=4)	Collègues (M9- M12)

Source : Résultats de l'étude

Les nouveaux salariés ont connu leurs agents socialisateurs différemment. Seul un nouveau salarié (M3) a connu son supérieur hiérarchique avant son arrivée dans l'entreprise. Tous indiquent avoir rencontré leurs AS avant d'être confirmés au poste, parce que la politique d'intégration de l'entreprise KOM encourage les nouveaux salariés à faire le tour de plusieurs entités, en vue d'apprendre le travail. Comme dans l'étude de Perrot et Roussel (2009) en contexte français, nous constatons qu'au sein de l'entreprise MAT, l'apprentissage d'un domaine de socialisation a des effets sur d'autres domaines de socialisation. Plus précisément, l'apprentissage du travail a favorisé l'établissement des relations par les nouveaux salariés avec leurs agents socialisateurs. Les nouveaux salariés témoignent :

*« Mon chef était en licence quand j'entrais en première année en Fac. C'était déjà un grand frère. De plus, ma copine de l'époque habitait dans la même cité universitaire que lui. Donc on se rencontrait régulièrement... Il était là durant l'entretien d'embauche, il n'a pas du tout été tendre. Je comprends*

que ce n'est pas parce qu'on se connaissait avant qu'il va laisser passer n'importe quoi » (M3, contrôleur de gestion, groupe 9).

« Mr XX, était mon formateur à l'agence de village. Il m'a très bien formée. De même que le chef d'agence de village, tous là-bas l'appellent « la mère », parce qu'elle se comporte comme une maman vraiment. Après mon recrutement, on m'a envoyé ici, mais je garde mes repères de l'autre côté » (M12, Technicien, groupe 10).

#### 4.1.1.4.2 DES ACTIONS ET CONSEQUENCES DE SOCIALISATION DANS L'ENTREPRISE MAT CONSTRUCTION

Les nouveaux salariés des groupes 9 et 10 au sein de l'entreprise MAT CONSTRUCTION, sont motivés par diverses raisons (tableau 41), en établissant des relations avec leurs agents socialisateurs. Contrairement aux entreprises ICE, CRISTAL, KOM et LIGHT, où certains nouveaux salariés connaissent les valeurs de leurs entreprise, aucun nouveau salarié au sein de l'entreprise MAT n'a été capable de citer ses valeurs. Le responsable d'exploitation que nous avons entretenu en tant qu'un des représentants de MAT CONSTRUCTION dans le cadre du contrat psychologique avec les nouveaux salariés, précise que ces valeurs existent bel et bien, et qu'elles ne sont pas connues du fait d'un manque de communication. A ce sujet, le représentant de MAT CONSTRUCTION témoigne :

« Attends que j'ouvre ma présentation faite à la fête du travail de l'année dernière. A la demande du DG, j'ai fait un topo sur nos valeurs. C'était vraiment sommaire. En ce moment, l'informaticienne travaille pour les mettre sur notre site WEB. Je pense qu'on devrait mettre l'accent dessus au quotidien. C'est important » (Représentant de l'entreprise MAT).

**Tableau 42. Les mobiles de socialisation par les relations des nouveaux salariés au sein de l'entreprise MAT CONSTRUCTION**

Domaines de SO	Les mobiles de socialisation au sein de l'entreprise MAT CONSTRUCTION	Groupe 9 : Dynamique réussie de la SO	Groupe 10 : SO non aboutie
Groupe de travail	1 : Être accepté par les AS	M3- M6- M12- M14- M15- M17	M2- M5- M9- M12
	2 : Besoin d'aide et de soutien	M6- M7- M11- M13- M14- M15- M17- M19	M2- M5- M9- M12
	3 : Besoin d'une ambiance conviviale au travail	M1- M3- M6- M7- M8- M13- M14 – M18- M19	M2- M5- M9- M12
	4 : Besoin de reconnaissance des efforts et des compétences du NS	M1- M10- M7- M13- M14- M15-	M2- M5- M9- M12
	5 : Echanges des informations et conseils dans le cadre de la vie privée	M1- M7- M13- M14- M15- M17	M2- M9- M12

	6 : Bonne collaboration	M1- M3- M10- M13- M14- 15- M19	M2- M5- M9- M12
	7 : Besoin de justice dans les relations	M10- M13- M14	M2- M5- M9- M12
	8 : Respect mutuel	M8- M10- M19	M2- M5- M9- M12
	10 : Disponibilité des AS	M8- M6- M10- M19	M9
	11 : Eviter de parler des sujets personnels	M11	-
Travail	12 : Formation / Coaching par les AS	M1- M3- M6- M10- M13- M14- M15- M16- M17- M18- M19-	M2- M9- M12
	13 : Besoin de ressources pour travailler	M1-M3- M6- M7- M13- M15	M2- M5- M9- M12
	14 : Respect des procédures par les AS	M1- M6- M3- M8- M11	M2- M5- M9- M12
	15 : respect des engagements pris pendant le recrutement	M7- M11- M15- M18	M2- M5- M9- M12
	16 : Recherche de promotion	M14- M15- M18	M2- M5
	17 : Besoin de valorisation du travail du NS/ Salaire	M3- M7- M11- M13- M15- M18-	M2- M5- M9- M12
	18 : Tolérance en cas d'erreur dans le travail	M10- M19	M2- M9

Source : Résultats de l'étude

En ce qui concerne les domaines de socialisation liés au travail et au groupe de travail, les attentes des nouveaux salariés du groupes 9 et du groupe 10 sont les mêmes (Tableau 41). La socialisation des nouveaux salariés au sein de l'entreprise MAT se caractérise par des échanges professionnels et privés avec leurs différentes relations (tableau 41).

Dans le cadre du travail, les nouveaux salariés des groupes 9 et 10 souhaitent être formés par les agents socialisateurs. Ils ont besoin de ressources pour travailler, comme nous pouvons le constater à la lumière de leurs propos :

*« J'attends de l'accompagnement de sa part. Elle est un peu comme le capitaine du bateau. C'est elle qui doit donner les ordres. S'il y a quelque chose qui cloche, elle donne des directives pour régler. Elle demande toujours que je sois attentive quand je contrôle le stock, elle aime le faire avec moi quand je ne comprends pas bien. C'est aussi une manière de nous montrer comment faire quand il y a ce type de problème »* (M6, Contrôleur d'entrée et sortie, groupe 9).

*« J'ai besoin qu'il m'aide à obtenir le matériel de travail. Le travail de ménage est délicat et difficile avec l'eau de javel, et tous les produits toxiques qui sont utilisés. J'ai vraiment besoin du matériel pour travailler. Ce n'est pas trop demander quand même »* (M5, Femme de ménage, Groupe 10).

Les nouveaux salariés au sein de l'entreprise MAT ont besoin que leurs relations respectent les procédures liées au travail, qu'ils tiennent les promesses faites pendant le processus de recrutement, et qu'ils soient tolérants à leur égard en cas d'erreurs. Par ailleurs, ils ont besoin que les agents socialisateurs valorisent leur travail, et leur permettent d'obtenir une promotion, ou un salaire plus intéressant. Les nouveaux salariés témoignent :



*« Je souhaite que mon chef rende compte de mon travail. Qu'il laisse voir ce que je fais. Sinon, je ne sais pas comment le DG aura l'information sur l'atteinte de mes objectifs »* (M3, contrôleur de gestion, groupe 9).

*« Il faut qu'ils se rappellent tout ce qu'on m'avait promis pendant le recrutement... Je rappelle régulièrement que le salaire qui était prévu n'est pas ce que je touche »* (M9, technicien, groupe 10).

Le domaine groupe de travail de la socialisation des nouveaux salariés au sein de l'entreprise MAT CONSTRUCTION, comprend plusieurs attentes des nouveaux salariés. Elles concernent principalement l'attitude et les comportements que les nouveaux salariés souhaitent que leurs agents socialisateurs adoptent à leurs égards. Les nouveaux salariés au sein de l'entreprise MAT ont besoin d'être acceptés par leurs agents socialisateurs. Ils ont également besoin d'aide, de soutien, de reconnaissance d'une collaboration et de la disponibilité de leurs agents socialisateurs. Par ailleurs, en ce qui concerne les aspects non liés au travail, les nouveaux salariés recherchent une ambiance conviviale dans l'équipe, ils désirent échanger des informations et des conseils relatifs à leur vie privée (Tableau 41), comme cela est visible dans leurs propos :

*« Je suis orphelin depuis que j'ai 6 ans. Je veux qu'elle me prenne comme son fils. Qu'elle me conseille dans le travail, et aussi dans tout ce qui est privé »* (M9, technicien, groupe 10).

*« Je n'aime pas quand elle me crie dessus. Mon chef a un tempérament chaud quand même. Et je veux qu'elle change cette façon de faire »* (M8, contrôleur d'entrée sortie, groupe 9).

La socialisation par les relations diffère dans le groupe 9 et le groupe 10 selon qu'il existe ou pas, une réciprocité satisfaisante dans le cadre des relations entre le nouveaux salariés et ses agents socialisateurs. En d'autres termes, à l'issue de la relation avec les agents socialisateurs, les nouveaux salariés du groupe 9 ont perdu des ressources en début de relation, et réussissent après des efforts à gagner de nouvelles ressources, à atteindre leurs objectifs et à se faire accepter par les agents socialisateurs. A l'opposé, les nouveaux salariés du groupe 10 restent stressés malgré leurs efforts, du fait de certains agents socialisateurs, qui ne les acceptent toujours pas.

Dans le cadre des relations, les agents socialisateurs ont eu des attentes (tableau 42) qui n'étaient pas respectées par les nouveaux salariés du groupe 9 en début de relation, et qui ne sont pour certaines toujours pas respectées par les nouveaux salariés du groupe 10. En cas de non-respect des engagements par les nouveaux salariés au sein de l'entreprise MAT, la réciprocité négative s'est mise en place en début de relation avec les agents socialisateurs des nouveaux salariés du groupe 9, tandis que les nouveaux

salariés nouveaux salariés du groupe 10 subissent toujours la violation de leur contrat psychologique, malgré leurs efforts dans le cadre des relations avec leurs A nouveaux salariés nouveaux salariés. Les NS témoignent :

*« Mon chef m'a maltraitée. Quand je venais d'arriver, elle n'était pas patiente. Les petites erreurs que je faisais, elle ne pardonnait pas, au point où le DG, son frère m'a convoquée pour m'expliquer... Depuis ce jour-là, j'ai compris qu'il fallait bosser dur, que je ne pouvais pas compter sur elle. Aujourd'hui, il lui arrive de me poser des questions sur certaines nouvelles références qu'elle ne maîtrise pas » (M10, Contrôleur d'entrée et sortie, groupe 9)*

*« Le chef machiniste me crée des problèmes, au point où, un jour, il voulait bagarrer avec moi. Je préfère l'éviter. J'ai même voulu qu'on me retire de cette agence pour toutes ces raisons-là aussi... Un soir je lui ai offert deux bières pour améliorer nos relations, mais cela n'a rien changé. Il dit qu'il n'a pas de problème avec moi. J'ai vu le chef d'agence qui lui a parlé, mais il continue toujours » (M12, Technicien, groupe 10)*

Les nouveaux salariés du groupe 9 ont rencontré des difficultés en début de relation, du fait du non-respect des engagements par leurs agents socialisateurs. Grâce à leurs efforts, les nouveaux salariés ont réussi à satisfaire les attentes des agents socialisateurs et à réduire les pertes de ressources. Des lors, ils bénéficient de l'accompagnement et du soutien des relations, nécessaires pour l'adaptation au poste, comme nous pouvons le constater dans les propos suivants :

*« La sœur de mon chef est propriétaire d'un restaurant juste à côté du magasin, et je ne le savais pas. Il est interdit de boire de l'alcool pendant qu'on est au travail. Quand je venais d'arriver, je mangeais tous les jours dans ce restaurant. A la fin, je prenais toujours au moins une bière. Mon chef a été mise au courant sans que je ne le sache. Sans me dire pourquoi, elle m'avait dit qu'elle regrette mon recrutement. Dès que j'arrivais en retard de 2 minutes, elle veillait à ce qu'on coupe mon salaire. Elle me manquait de respect devant tout le monde. Un jour elle m'a insulté « souldard ». Là j'ai compris que c'est chaud, j'ai arrêté de boire au travail. Petit à petit, elle me fait confiance, elle m'accepte. Cela se voit dans la façon de me traiter. Elle est polie, moins agressive, plus compréhensive » (M7, technicien groupe 9).*

Les résultats de la socialisation par les relations des nouveaux salariés du groupe 9 sont la formation par les agents socialisateurs, la reconnaissance des efforts, la maîtrise du travail, l'atteinte des objectifs par le nouveau salarié, les conseils sur la vie privée... (cf. Tableau 43), comme nous pouvons le constater dans les propos suivants :

« J'ai beaucoup souffert à ce poste. J'avais des manquants de stock tout le temps, et on me coupait mon salaire. J'étais en même temps au magasin et au contrôle, ce n'était pas possible. Les techniciens et les clients profitaient de mon manque d'expérience pour voler la marchandise. Désormais, je prends tout le temps nécessaire pour contrôler. Si un client est pressé je lui demande gentiment de me laisser faire mon travail. Depuis quatre mois, je n'ai plus de manquant dans mon stock, et j'ai reçu des félicitations du chef d'agence » (M19, contrôleur d'entrée/sortie groupe 9).

Dans le groupe 10, la socialisation se caractérise par des échanges professionnels et privés. Les nouveaux salariés ont des agents socialisateurs bienveillants qui les aident et les soutiennent quand ils en ont besoin. Conformément au principe de la théorie de la conservation des ressources sur la primauté de la perte de ressources, dans le groupe 10, il ressort clairement que malgré les gains de ressources auprès des agents socialisateurs bienveillants, les pertes de ressources auprès des agents socialisateurs malveillants sont disproportionnellement plus importants (Hobfoll, 2001), comme l'attestent les propos suivants :

« Le délégué du personnel est très sympathique avec moi, il me dit de m'accrocher, malgré les coups bas de mon chef. En agence j'ai des collègues plus matures que moi qui peuvent me conseiller sur le plan sentimental, sur les relations humaines... Seul mon chef réussit à me faire me sentir inutile, incapable. Il m'empêche de travailler, il refuse de collaborer, il est méchant. J'ai déjà reçu injustement de lui trois demandes d'explication. Chaque fois, que le DG nous convoque, il ment en me regardant dans les yeux, il peut tuer. Parce que c'est le chef, c'est lui qu'on croit très souvent » (M2, informaticienne groupe 10).

« XX me fait confiance et me conseille. Nous ne parlons pas le même patois, mais du fait que nous soyons tous deux Bamenda, cela nous rapproche, il me parle aussi comme un grand frère, il m'aide beaucoup. Par exemple les deux tontines que je fais, c'est grâce à ses conseils... Avec le chef d'agence, je ne sais pas pourquoi elle me traite mal. Je suis le seul technicien qui bosse sur l'aluminium et les verres. Alors que mes collègues fuient la coupe des verres qui blessent énormément. J'ai géré l'agence seule en tant que technicien pendant une semaine et cela n'est jamais arrivé à la direction. Si elle n'en parle pas c'est clair qu'on ne saura pas. Ma chaussure de sécurité est percée partout, depuis que j'ai demandé une autre, la chef d'agence me dit que ma chaussure est encore en bon état, pourtant c'est percé et déchiré partout comme vous pouvez le constater. Il suffit qu'elle appelle la direction et ils vont rapidement envoyer quelqu'un avec une paire de chaussures. Je me rends compte qu'il n'y a pas de volonté de sa part. Toutes les plaintes que je lui ai soumises concernant mon salaire, elle n'a jamais pris de dispositions pour résoudre ce problème, elle ne fait pas d'effort et cela m'énerve » (M9, technicien, groupe 10).

Contrairement aux cas d'échec de socialisation dans les entreprises KOM, ICE, et CRISTAL, les nouveaux salariés du groupe 10 au sein de l'entreprise MAT travaillent efficacement, dans la mesure où ils atteignent les objectifs assignés dans le cadre de leur travail (tableau 43). Leurs difficultés relèvent de ce qu'ils sont démotivés, ont l'intention de partir du fait des conflits avec les agents socialisateurs, de l'absence de ressources, et du non-respect des engagements pris pendant le processus de recrutement, comme nous pouvons le voir dans les propos suivants :

*« J'ai une licence en gestion, et en ce moment je suis inscrite en cours du soir pour un master. J'avais déposé une candidature spontanée, ils m'ont appelé pour le poste de femme de ménage. Waouh le choc. Pendant l'entretien de recrutement, le chef m'avait dit que le service RH était en train d'être mis en place, et qu'il fallait que je montre mon engagement dans les petites choses pour espérer avoir plus grand. Après ils ont rajouté que je dois faire la réceptionniste, toujours avec le même salaire de 35000 FCFA, alors que ce n'était pas précisé au début » (M5, femme de ménage, groupe 10).*

*« J'ai passé un entretien il y a deux semaines, dans une plus grande entreprise que celle-ci. Le monsieur a accepté de me donner 80 000 F CFA. Mais je ne suis pas parti, parce que madame XX m'a dit de faire attention. Elle dit que le plus important c'est d'avoir son salaire tous les mois. J'attends de finir mes 2 tontines dans 6 mois, et je partirai, je vais prendre le risque. Les nouveaux techniciens, arrivent, je les forme, mais ils touchent directement 70 000 FCFA. Depuis bientôt 2 ans que je suis là, c'est récemment qu'ils m'ont mis à leur niveau. Après avoir rencontré le RH plusieurs fois » (M9, technicien, groupe 10).*

La socialisation dans le groupe 10 se caractérise par des conséquences positives et négatives (tableau 43). Les agents socialisateurs bienveillants apportent du soutien et de l'aide aux nouveaux salariés. De même, ils échangent les conseils et les informations dans le cadre de leur vie privée. Les nouveaux salariés du groupe 10 perdent des ressources du fait des agents socialisateurs malveillants. Malgré leurs meilleures performances, ils restent stressés, et ont l'intention de partir.

**Tableau 43. Synthèse des résultats sur la SO dans l'entreprise MAT CONSTRUCTION**

	<b>Groupe 9: SO dynamique</b>	<b>Groupe 10 : échec de SO</b>
	n = 15 (M1- M3- M4- M6- M7- M8- M10- M11- M13- M14- M15- M16- M17- M18- M19)	n = 4 (M2- M5- M9- M12)
<b>Agents Socialisateurs</b>	- Supérieur hiérarchique - Collègues du même département	- Supérieur hiérarchique - Collègues du même département
<b>Motives de SO</b>	Les NS établissent les relations au travail pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Être accepté par les AS</li> <li>• Obtenir de meilleures performances</li> <li>• Avoir accès aux ressources</li> <li>• Rechercher de l'aide et du soutien</li> <li>• Rechercher la justice dans les relations</li> <li>• Rechercher la promotion /valorisation du travail</li> </ul>	Les NS établissent les relations au travail pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Être accepté par les AS</li> <li>• Obtenir de meilleures performances</li> <li>• Avoir accès aux ressources</li> <li>• Rechercher de l'aide et du soutien</li> <li>• Rechercher la justice dans les relations</li> <li>• Rechercher la promotion /valorisation du travail</li> <li>• Rechercher la reconnaissance dans le travail</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechercher la reconnaissance dans le travail</li> <li>• Rechercher une ambiance conviviale au travail</li> <li>• Partager des informations et des conseils dans le cadre de la vie privée...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechercher une ambiance conviviale au travail</li> <li>• Partager des informations et des conseils dans le cadre de la vie privée...</li> </ul>
<b>Caractéristiques de la SO suivant l'approche relationnelle</b>	<p><b>Échanges professionnels</b></p> <p><b>En début de relation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Échanges conflictuels</li> </ul> <p><b>Plus tard</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efforts des NS en vue de réduire le stress et améliorer les performances</li> <li>• Accès aux ressources de certains AS</li> <li>• Aide et soutien du NS par certains AS</li> <li>• Accompagnement / formation par certains AS</li> </ul> <p><b>Échanges privés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Echange des informations et conseils dans le cadre la vie privée</li> </ul>	<p><b>Échanges professionnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence d'accompagnement et de soutien de certains AS</li> <li>• Non-respect des engagements pris pendant le processus de recrutement</li> <li>• Accompagnement et soutien de certains AS</li> <li>• Comportements irrespectueux de certains AS</li> <li>• Absence de ressources de travail</li> </ul> <p><b>Échanges privés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Echange des informations et conseils dans le cadre la vie privée</li> </ul>
<b>Résultats de SO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-atteinte des objectifs (au début de la relation)</li> <li>• Diminution du stress</li> <li>• Amélioration des performances du NS</li> <li>• Reconnaissance / Félicitations par certains AS</li> <li>• Clarté de rôle</li> <li>• Soutien social de certains AS</li> <li>• Promotion des NS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteinte des objectifs par les NS/ Meilleures performances</li> <li>• Ambiguïté de rôle</li> <li>• Absence de reconnaissance des performances</li> <li>• Non valorisation du travail des NS par les AS</li> <li>• Stress/ souffrance au travail</li> <li>• Maladie des NS</li> <li>• Absence de promotion</li> <li>• Soutien social de certains AS</li> <li>• Absence de soutien social de certains AS</li> <li>• Non acceptation du NS par certains AS</li> <li>• L'intention de partir/ changer d'unité de travail</li> <li>• Conseils pertinents de certains AS dans le cadre de la vie privée</li> </ul>

#### 4.1.1.4.3 LES RESSOURCES GENEREES PAR LA SOCIALISATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE MAT CONSTRUCTION

Quelles sont les différentes ressources utilisées par les nouveaux salariés de l'entreprise MAT CONSTRUCTION en vue de s'adapter efficacement à leur nouveau poste ? Quelles stratégies adoptent-ils en cas de respect ou non de leurs attentes dans le cadre des relations avec leurs différents agents socialisateurs ? Dans cette sous-section, il s'agit de répondre aux questions en lien avec la nature et la dynamique des ressources des nouveaux salariés au sein de leur nouvelle organisation.

Les nouveaux salariés au sein de MAT Construction ont perdu (groupe 9), et continuent de perdre des ressources (groupe 10), dans le cadre des relations de travail avec leurs différents nouveaux salariés. Comme nous pouvons le voir dans le tableau 43, les résultats de socialisation sont différents selon que les nouveaux salariés appartiennent aux groupes 9 et 10. Par exemple, les nouveaux salariés du groupe 9 n'atteignaient pas les objectifs de travail en début de relation. Grâce à leurs efforts et au soutien de certains agents socialisateurs, ils réussissent à améliorer leurs performances, à diminuer le stress ressenti. Certains reçoivent des félicitations et d'autres des promotions grâce au soutien leurs agents socialisateurs.

Ainsi, en cas de perte de ressources par les nouveaux salariés du groupe 9, ces derniers ont adopté une stratégie d'acquisition de nouvelles ressources efficace, en vue de reconstituer leur réservoir de ressources, et réduire le stress ressenti (Hobfoll, 2001 ; Kiazad et al., 2014).

Toutefois, les nouveaux salariés du groupe 10 qui ont des meilleures performances au travail, restent stressés, parce qu'ils ne sont pas acceptés par certains agents socialisateurs. Ils manquent de soutien social, et les engagements pris pendant le processus de recrutement ne sont pas respectés. Dans le groupe 10, les nouveaux salariés adoptent une stratégie d'acquisition de ressources dans un premier temps, par la suite, lorsqu'ils se rendent compte que leurs agents socialisateurs ne respectent toujours pas les attentes, ils préfèrent conserver leurs ressources restantes afin de ne pas les épuiser (Hobfoll, 2001). Les NS témoignent :

*« Depuis presque deux ans, je n'ai jamais fait d'erreur ou l'entreprise perd de l'argent, on ne m'a jamais imputé une casse peu importe la filière ou le domaine. Une fois, la direction nous a envoyé une motivation de 7000 FCFA chacun parce qu'on avait travaillé très tard. Elle m'a remis 6000 F CFA, alors que j'ai signé 7000 FCFA. C'est pour que tu comprennes qu'elle s'en fout de nous. Quand j'arrive avec dix minutes de retard, elle fait couper cinq cent FCFA chaque jour de retard, alors que je rentrais toujours après 18h, sans heures supplémentaires. J'ai décidé d'arrêter de faire des efforts. Je fais juste le travail, et je rentre chez moi à 18 heures. Je suis fatigué » (M9, Technicien, groupe 10).*

Les nouveaux salariés dans l'entreprise MAT construction mobilisent les ressources personnelles, relationnelles, organisationnelles et spirituelles en vue de s'adapter dans leur nouvel environnement.

- **Les ressources personnelles des nouveaux salariés dans l'entreprise MAT**

Dans le groupe 9, les nouveaux salariés ont perdu des ressources personnelles en début de relation. Il s'agit du stress, des propos injurieux, du manque de confiance ressenti du fait du non-respect des attentes des AS. Ainsi, grâce à leurs efforts, ils améliorent leurs performances, réduisent le stress, et reçoivent les félicitations, la promotion des NS, comme nous pouvons le constater dans les propos suivants :

*« Quand je suis arrivé, je n'avais pas de poste. C'était frustrant, même décourageant quand les uns et les autres me montraient leur note d'affectation. Je me suis dit à un moment qu'après ma période d'essai, ils allaient me remercier, parce qu'il ne savait peut-être pas où me mettre... J'ai mis le paquet. J'apprenais le travail auprès des techniciens, au magasin, au contrôle. En six mois, je pouvais aider chacun à son poste. Après huit mois, j'ai reçu ma lettre de félicitations, d'affectation et de promotion. Mon chef d'agence m'a dit que seul le travail paye. Tous mes collègues m'ont félicité » (M15, Magasinier en électricité, groupe 9).*

Dans le groupe 10, les nouveaux salariés restent stressés, et parfois malades, du fait que les agents socialisateurs ne respectent pas leurs attentes. Un NS témoigne.

« Quand elle achète les produits de nettoyage, elle prend une marque moins chère dont je suis allergique, qui me ronge les doigts et me fait mal au ventre, parce qu'elle ne veut pas acheter les gants de ménage et le cache nez. Cela affecte ma santé, et mon humeur » (M5, femme de ménage, groupe 10).

- **Les ressources relationnelles des nouveaux salariés au sein de MAT construction**

Les ressources relationnelles sont le soutien social, l'aide et l'accompagnement des nouveaux salariés par leurs différentes relations, l'indulgence des agents socialisateurs et l'acceptation des nouveaux salariés par les agents socialisateurs.

Les nouveaux salariés au sein de MAT CONSTRUCTION ont perdu et gagné des ressources relationnelles. Il s'agit du point de vue de la perte de ressources, d'un manque de soutien social, de la perte de confiance envers certains agents socialisateurs, d'une perception d'injustice dans les relations, du manque d'indulgence en cas d'erreur... Toutefois, ils ont tous eu au moins un agent socialisateur bienveillant, qui leur a permis de bénéficier de leurs ressources tels que les conseils dans le cadre de la vie privée, le soutien social, la bonne ambiance au travail, etc. Ils témoignent :

*« Il est jeune comme moi, à la différence qu'il est hiérarchiquement au-dessus. Il a de l'expérience dans la vie. Je profite vraiment de ses conseils. Par exemple, il sait que je veux déjà me marier, et que je cherche une fiancée. Il me dit souvent que le plus important dans le choix d'une épouse, ce n'est pas la beauté extérieure, mais plusieurs choses à la fois... »* (M1, commercial, Groupe 9).

*« Il est le seul qui me donne des conseils et me soutient. C'est aussi le meilleur formateur de MAT. Quand il vient dans cette agence, il m'offre parfois à manger et continue de me donner les conseils. De plus, C'est lui qui m'a appris à parler le français »* (M12, technicien, Groupe 10).

- **Les ressources organisationnelles des nouveaux salariés au sein de MAT construction**

Les ressources organisationnelles sont constituées des formations organisées par l'organisation, et des dispositions mises en place par cette dernière pour favoriser l'auto-formation des nouveaux salariés. La clarté du rôle, et les ressources mises à la disposition des nouveaux salariés par l'organisation rentrent dans cette catégorie. Dans le groupe 9 et le groupe 10, certains nouveaux salariés ont accès et/ou manquent de ressources organisationnelles. Par exemple, le matériel de travail et le manque de clarté dans le rôle, sont les ressources les plus citées par nouveaux salariés au sein de MAT CONSTRUCTION, comme nous pouvons le constater dans les propos suivants :

*« Je dois faire le ménage, être à la réception, faire leurs courses... Je ne sais même pas clairement qui est mon chef, parce que les ordres viennent de partout. Au début j'acceptais d'aller au marché pour eux. Je me suis rendu compte que ça ne servait à rien. Ils veulent juste m'exploiter. Je fais tout ce qu'ils me demandent de faire dans l'entreprise, en dehors je dis non » (M5, femme de ménage, groupe 10).*

*« Ma principale difficulté est l'absence de ressources de travail. Pour la logistique, il faut prendre le taxi pour se déplacer dans le cadre du travail. Je suis obligé d'utiliser mon téléphone personnel pour appeler par exemple dans le cadre des audits que je fais régulièrement. Si j'utilise le téléphone de l'agence auditée par exemple, cela va attirer l'attention de tout le monde sur les résultats obtenus, et ce n'est pas correct pour le contrôleur » (M3, contrôleur de gestion, groupe 9).*

- **Les ressources spirituelles des nouveaux salariés au sein de MAT construction**

Les ressources spirituelles sont importantes pour les nouveaux salariés au sein de MAT Construction. De manière spécifique, dans le groupe 9, seul un nouveau salarié (M18) déclare les utiliser, tandis que trois nouveaux salariés sur quatre dans le groupe 10 (M2- M5- M12) les utilisent régulièrement pour faire face au stress rencontré dans le cadre du travail. Il s'agit principalement des valeurs et vertus liés à la spiritualité, des pratiques et des croyances spirituelles.

Le nouveau salarié M18 du groupe 9 est le plus âgé des salariés de son agence. Durant le processus de recrutement, les représentants de l'entreprise lui ont dit que s'il est retenu, il sera également l'un des salariés les plus âgés de l'entreprise, et qu'il était important qu'il réussisse à s'adapter malgré la différence d'âge avec ses principales relations. Pour réussir son ajustement, il utilise des ressources spirituelles. Le nouveau salarié M18 témoigne :

*« À mon arrivée ici les choses ont été faciles parce que je savais d'avance que je devais rencontrer des personnes plus jeunes que moi. Afin d'éviter le complexe entre eux et moi je m'ajuste. L'ajustement est d'abord spirituel, parce que si spirituellement je ne me vois pas à leur niveau, physiquement comment cela arrivera?... Le réajustement spirituel, c'est de m'asseoir et de dire à Dieu, je vais quelque part où je dois travailler avec les gens plus jeunes que moi, et il faut que tu enlèves cet esprit de complexité afin que je puisse communiquer avec les plus jeunes que moi et qu'on soit à l'aise, ce n'est qu'une prière que j'émets à Dieu. Pour savoir que la prière a pris effet, c'est lorsque je me retrouve sur le terrain, et par la manifestation physique je me retrouve en train de communiquer avec des gens comme si on était des vieux amis, comme si on se connaissait par le passé » (M18, technico-commercial, groupe 10).*

Dans le groupe 10, les nouveaux salariés M2, M5 et M12 se servent des ressources spirituelles, pour bien faire leur travail, malgré le non-respect des attentes par les agents socialisateurs. Par exemple, le NS



M2, grâce à ses croyances liées à sa spiritualité, refuse de soutenir son chef dans ses pratiques de corruption. Ce refus est d'ailleurs la principale raison pour laquelle son chef refuse de collaborer. Par ailleurs, le nouveau salarié M2 précise que son Dieu est l'acteur le plus important, parmi ses agents socialisateurs qui la soutient, et l'aide à faire face aux situations difficiles. A cet effet, elle affirme :

*« Mon Dieu est le principal et le plus important soutien que j'ai autant dans ma vie professionnelle que personnelle. Il m'aide tous les jours, dans les situations les plus difficiles. Il ne m'a jamais laissée tomber. C'est auprès de lui que chaque fois je me réconforte et tire la sagesse pour aborder mes problèmes au travail... Par exemple tous les matins avant de sortir je fais une prière pour demander au seigneur les directives de la journée, comment m'y prendre. Et je l'invite aussi à m'aider dans les difficultés que je vais rencontrer dans la journée, à mieux réfléchir, à user de sagesse dans la gestion des problèmes que je vais avoir, à m'aider à avoir de nouvelles connaissances, à être performante. Une fois, mon chef a reçu l'appel d'un chef d'agence, par rapport à un problème important, lié aux erreurs de facturation en machine. Comme d'habitude, il ne m'a pas transmis l'information. La caissière de l'agence, m'a appelée vers 17 heures, j'étais dans une autre agence, loin de la sienne pour travailler, et je lui ai promis que je commencerai par là le matin. Le matin à mon arrivée, je trouve une demande d'explication donnée par mon chef par rapport à ça. C'était grave au point où le DG, a convoqué une réunion de crise pour le lendemain. J'ai résolu le problème ce jour-là. On venait à peine de me confirmer au poste, j'ai eu peur, qu'il allait me faire virer. Je suis retournée à ma prière auprès de mon seigneur Jésus. Dans de tel cas, je lui raconte exactement tout ce qui s'est passé, que j'ai tort ou pas, afin que les choses se passent dans la justice et dans la vérité, qu'on ne donne pas injustement raison au chef. Et quand je demande au seigneur cela m'aide, et par sa grâce dans cette réunion on m'a écoutée, et le DG a annulé la demande d'explication (NS M2, informaticienne, groupe 10).*

Selon que les nouveaux salariés au sein de l'entreprise MAT appartiennent aux groupes 9 et 10, ils connaissent une dynamique des ressources particulières, comme nous pouvons le voir dans le tableau 44. Ainsi, les nouveaux salariés du groupe 9 perdent en début de relation les ressources relationnelles, personnelles, et organisationnelles. Et par la suite ils réussissent à accumuler ces ressources. Quant aux salariés du groupe 10, ils perdent depuis leur recrutement des ressources personnelles, relationnelles, organisationnelles. Toutefois, ils ont certains agents socialisateurs bienveillants qui leur apportent de l'aide et du soutien dans le travail, et dans le cadre de la vie privée. De même, leurs croyances et pratiques spirituelles leurs permettent de faire face à la perte des ressources personnelles, relationnelles et organisationnelles.

**Tableau 44. Les ressources générées pas la socialisation au sein de MAT CONSTRUCTION**

	NS concernés	Type de ressources	Illustrations
PERTE DE RESSOURCES	NS du groupe 9  (Perte de ressources En début de relation)	<b>Ressources personnelles</b> - Non atteinte des objectifs - Stress - Manque de confiance en soi	« J'avais des manquants de stock tout le temps. Et on me coupait mon salaire...Les techniciens et les clients profitaient de mon manque d'expérience pour voler la marchandise » (M19).
		<b>Ressources relationnelles</b> - Absence de soutien social - Relations conflictuelles - Non-acceptation du NS	« Elle réagissait comme si je faisais exprès de commettre les erreurs. Impatiente, tellement colérique, que je l'évitais tout simplement » (M10).
		<b>Ressources organisationnelles</b> - Absence du dispositif d'intégration/ ressources de travail	« Tous les techniciens se plaignent du même problème de matériel de travail » (M13).
	NS du groupe 10  (Spirale de perte de ressources)	<b>Ressources personnelles</b> - Stress/ Maladie - Humiliation des NS par les AS - Absence de reconnaissance - Non-respect des engagements pris pendant le recrutement - Démotivation du NS / intention de partir	« je suis tout le temp stressée, énervée. J'ai l'impression qu'ils m'escroquent... Pour l'instant, travailler ici me permet en même temps d'aller à l'école. Mais je ne pourrais pas supporter longtemps » (M5).
		<b>Ressources relationnelles</b> - Absence de soutien social - Isolation du NS - Refus de collaboration - Propos irrespectueux des AS	« La semaine dernière, une amie est venue me chercher à ma pause, pour aller manger. Elle m'attendait dehors, lorsqu'il se met à l'entrée pour crier tous les travaux qu'il me reste à faire, en disant que je suis très pressée pour aller me pavaner. Il ne me respecte pas du tout » (M2)
		<b>Ressources organisationnelles</b> -Ambiguïté de rôle -Absence de ressources de travail	« Ma chaussure de sécurité est percée partout, depuis que j'ai demandé une autre, la chef d'agence me dit que ma chaussure est encore en bon état » (M9)
GAINS DE RESSOURCES	NS du groupe 9	<b>Ressources personnelles</b> - Réduction du stress - Performance au travail - Confiance en soi - Reconnaissances / félicitations	« Depuis 4 mois, je n'ai plus de manquant dans mon stock, et j'ai reçu des félicitations du chef d'agence » (M19).
		<b>Ressources relationnelles</b> - Aide et soutien du supérieur - Aide et soutien des collègues	« Mon chef me pousse à sortir de ma zone de confort. Grâce à son aide, je monte très bien les offres, il est parfois surpris. En ce moment, il m'accompagne à mes rendez-vous clientèle » (M1)
		<b>Ressources organisationnelles</b> - Clarté de rôle - Formation des NS	« Le DG m'a fait confiance, et m'a envoyé en formation sur la connaissance des produits Schneider, On ne connaissait pas exactement comment ils fonctionnaient, mais avec cette formation ça va beaucoup mieux (M18).

		<b>Ressources spirituelles (pour le NS M18 uniquement)</b> -Valeurs et vertus liées à spiritualité -Croyances et pratiques spirituelles	<i>« Pour savoir que la prière a pris effet, c'est lorsque je me retrouve sur le terrain, et par la manifestation physique je me retrouve en train de communiquer avec des gens comme si on était tes vieux amis, comme si on se connaissait par le passé » (M18).</i>
	NS du groupe10	<b>Ressources relationnelles</b> -Aide et soutien de certains AS -Conseils dans le cadre de la vie privée - blague au travail	<i>« Nous ne parlons pas le même patois, mais du fait que nous soyons tous deux Bamenda, cela nous rapproche, il me parle aussi comme un grand frère, il m'aide beaucoup. Par exemple les deux tontines que je fais, c'est grâce à ses conseils » (M9).</i>
		<b>Ressources spirituelles</b> - Croyances et pratiques spirituelles - Valeurs et vertus liées à spiritualité	<i>« Ma foi en Dieu m'aide à tenir, sinon je vais détester mon travail, et je n'aurai pas le courage de me lever le matin pour venir ici » (M12)</i>

Source : Résultats de l'étude

## 4.1.2 RESULTATS DE L'ANALYSE INTER CAS DE LA SOCIALISATION PAR LES RELATIONS AU TRAVAIL

Dans cette sous-section, il est question d'analyser les données de manière globale, en ressortant les similitudes et les différences à l'issue de l'analyse des cas retenus. Comme dans la présentation de l'analyse inter cas, nous allons nous servir du cadre théorique de la recherche, pour générer les explications plausibles des phénomènes observés. Dans un premier temps, nous présentons la socialisation par les relations et les issus de la socialisation des nouveaux salariés en contexte camerounais, ensuite nous présentons les gains et les pertes de ressources dans le cadre des relations

### 4.1.2.1 LA SOCIALISATION PAR LES RELATIONS ET LE ROLE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Il est question de présenter de manière synthétique les ressemblances et les différences de socialisation par les relations des NS au sein des cinq entreprises camerounaises étudiées. Les résultats de l'analyse inter cas nous permettront de générer les propositions explicatives de la socialisation par les relations en contexte camerounais.

Pour rappel, dans le cadre de cette thèse, nous nous intéressons aux aspects relationnels de la socialisation, à travers le contrat psychologique, qui nous permet de comprendre les attentes des nouveaux salariés et de leurs différents agents socialisateurs, dans le cadre des relations de travail, ainsi

que l'accomplissement ou non de leurs attentes réciproques vus sous l'angle des gains ou pertes des ressources dans le sens de Hobfoll (1989).

### **Une prééminence d'une diversité d'agents socialisateurs dans les entreprises camerounaises**

Les résultats de l'analyse inter cas montrent que tous les nouveaux salariés entretiennent des relations avec plusieurs agents socialisateurs. Plus précisément, Tous les nouveaux salariés entretenus ont cité le supérieur hiérarchique (n = 69) comme étant un acteur important pour leur adaptation au poste, suivi des collègues (n = 47), des collègues d'autres départements (n = 44), des subordonnés (n = 20), d'autres nouveaux salariés (n = 8), et des prédécesseurs au poste (n = 6). Ces différents agents socialisateurs selon qu'ils respectent ou non les engagements dans le cadre des relations sont bienveillants ou malveillants à l'égard des nouveaux salariés. Subordonnés

Les nouveaux salariés ont fait connaissance avec leurs agents socialisateurs soit avant, soit pendant soit après le processus de recrutement. Il est logique que la plupart des salariés mobilisés connaissent très souvent leurs agents socialisateurs au moins visuellement avant leur arrivée au poste. A la suite des réflexions théoriques effectuées par Hatmaker (2015), nos résultats indiquent que le fait de connaître les agents socialisateurs avant le recrutement ou la mobilité facilite les comportements des nouveaux salariés en matière de recherche d'information, d'établissement des relations, et d'intégration/acceptation dans l'équipe de travail. Toutefois, cela ne suffit pas pour une adaptation efficace au poste, qui dépend aussi des aspects liés au domaine « travail » de la socialisation tel que les compétences des nouveaux salariés, la compréhension des activités liées au travail, la clarté de rôle etc. A cet effet, un nouveau salarié témoigne :

*« Je suis dans la maison depuis 10 ans, je les connais tous. Pour la plupart ils m'ont trouvé ici, on s'entend plutôt bien... Mon gros problème est lié au travail, je n'ai pas tout ce qu'il faut pour travailler... J'ai toujours soit besoin de revenir sur la procédure, ou de me rapprocher des gens, pour avoir des avis qui me permettent de prendre des décisions »* (C2, mobilisé depuis 8 mois, chef section administration du personnel, groupe 5, CRISTAL).

**Proposition explicative 1 : Le fait de connaître les agents socialisateurs avant le recrutement favorise l'établissement des relations, la recherche d'informations, l'accès aux ressources matérielles par le nouveau salarié. Toutefois, pour être efficace, le nouveau salarié a besoin de**

**maîtriser son travail, des compétences et aptitudes au poste, et/ou une meilleure adéquation profil emploi.**

### **Les nouveaux salariés et leurs agents socialisateurs ont des attentes réciproques dans les cinq entreprises**

Les chercheurs en socialisation organisationnelle sont unanimes quant au fait que, pour réussir une socialisation organisationnelle, les nouveaux salariés doivent apprendre et/ou intérioriser les domaines de socialisation liés au travail, au groupe de travail et à l'organisation (Haueter et al. 2003 ; Perrot, 2009b). Nos résultats (cf Tableau 45) révèlent que moins de 25% des nouveaux salariés entretenus au sein de LIGHT et de KOM, ont pu citer leurs valeurs organisationnelles. Aucun nouveau salarié au sein de MAT CONSTRUCTION n'a été capable de citer une de ses valeurs. Toutefois, les représentants organisationnels ont souligné que la connaissance et l'adhésion aux valeurs constituent des attentes qu'ils ont vis-à-vis des nouveaux salariés. En outre, alors que les entreprises ICE et CRISTAL communiquent régulièrement sur leurs valeurs, au sein des entreprises LIGHT, KOM, et MATCONSTRUCTION, la communication est quasi inexistante.

**Tableau 45. La socialisation par les relations et le rôle du contrat psychologique**

	<b>KOM</b>	<b>ICE et CRISTAL</b>	<b>LIGHT</b>	<b>MAT</b>
<b>Les agents socialisateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supérieur H (n=17)</li> <li>- Collègues d'autres entités (n=13)</li> <li>- Collègues (n=10)</li> <li>- Subordonnés (n=7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supérieur H (n=7)</li> <li>- Collègues d'autres entités (n=7)</li> <li>- Collègues (n=6)</li> <li>- Prédécesseurs au poste (n= 4)</li> <li>- Subordonnés (n=3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supérieur H (n=26)</li> <li>- Collègues (n=21)</li> <li>- Collègues d'autres entités (n=16)</li> <li>- Subordonnés (n=10)</li> <li>- Autre NS (n=8)</li> <li>- Prédécesseurs au poste (n= 2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supérieur H (n=19)</li> <li>- Collègues (n=10)</li> <li>- Collègues d'autres entités (n=8)</li> </ul>
<b>Les attentes des NS dans le cadre des relations de travail</b>	<p><b><u>Les attentes liées au travail</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation /coaching du NS</li> <li>- Respect des procédures par les AS</li> <li>- Recherche de promotion</li> </ul> <p><b><u>Les attentes liées à l'équipe</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mener les activités sociales hors du bureau</li> <li>- Obtenir des conseils dans le cadre de la vie privée</li> <li>- éviter de parler des sujets personnels</li> <li>- Bonne collaboration</li> <li>- Aide et soutien des AS</li> <li>- Besoin d'acceptation</li> <li>- Besoin de reconnaissance</li> </ul>	<p><b><u>Les attentes liées au travail</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect du besoin d'autonomie</li> <li>- Respect des procédures par les AS</li> <li>- Recherche de promotion</li> <li>- Formation /coaching du NS</li> <li>- Besoin de ressources</li> </ul> <p><b><u>Les attentes liées à l'équipe</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtenir de l'aide et du soutien</li> <li>- Besoin d'être accepté</li> <li>- Mener les activités sociales hors du bureau</li> <li>- Conseils liés à la vie privée</li> <li>- Besoin de reconnaissance</li> </ul>	<p><b><u>Les attentes liées au travail</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprendre auprès des AS</li> <li>- Maîtrise du travail et atteinte des objectifs par le NS</li> <li>- recherche de promotion / meilleure rémunération</li> <li>- Atteinte des objectifs des AS</li> <li>- Respect des engagements pris lors du recrutement</li> </ul> <p><b><u>Les attentes liées à l'équipe</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès aux ressources</li> <li>- Besoin d'être accepté</li> <li>- Ambiance conviviale</li> <li>- Echange des informations et conseils personnels</li> <li>- Eviter les sujets personnels</li> </ul>	<p><b><u>Les attentes liées au travail</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation /coaching</li> <li>- Besoin de ressource</li> <li>- Respect des procédures</li> <li>- Recherche de promotion</li> <li>- Respect des engagements pris lors du recrutement</li> </ul> <p><b><u>Les attentes liées à l'équipe</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aide et soutien des AS</li> <li>- Besoin d'être accepté</li> <li>- Ambiance conviviale</li> <li>- Besoin de reconnaissance</li> <li>- Besoin de justice</li> <li>- Eviter les sujets personnels</li> <li>- Bonne ambiance</li> <li>- Conseils liés à la vie privée</li> </ul>
<b>Les attentes perçues des AS dans le cadre</b>	<b><u>Les attentes liées au travail</u></b>	<b><u>Les attentes liées au travail</u></b>	<b><u>Les attentes liées au travail</u></b>	<b><u>Les attentes liées au travail</u></b>

<b>des relations avec les NS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atteinte des objectifs par les NS</li> <li>- Aide et soutien des NS aux AS</li> <li>- Formation et coaching par les NS</li> </ul> <p><b><u>Les attentes liées à l'équipe</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mener les activités extra professionnelles</li> <li>- Disponibilité des NS</li> <li>- Besoin de feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atteinte des objectifs par les NS</li> <li>- Aide et soutien des NS aux AS</li> <li>- Formation et coaching par les NS</li> </ul> <p><b><u>Les attentes liées à l'équipe</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mener les activités extra professionnelles</li> <li>- Partage des information/conseils privés</li> <li>- Avoir accès aux ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atteinte des objectifs par le NS</li> <li>- Aide et soutien des AS par les NS</li> <li>- Formation des AS par le NS</li> <li>- Promotion/Valorisation des AS</li> </ul> <p><b><u>Les attentes liées à l'équipe</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne ambiance au travail</li> <li>- mener les activités hors du bureau</li> <li>- Echanges des conseils et des confidences personnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise du travail et atteinte des objectifs par le NS</li> <li>- Formation des AS par le NS</li> <li>- Aide et soutien des AS par les NS</li> </ul> <p><b><u>Les attentes liées à l'équipe</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Respect des AS</li> <li>- Disponibilité des NS</li> <li>- Partage des informations et conseils liés à la vie personnelle</li> </ul>
<b>Satisfaction dans le cadre de la relation</b>	<p><b>Groupe 1</b> : satisfont les AS et sont satisfaits</p> <p><b>Groupe 2</b> : Ne satisfont pas les AS et ne sont pas satisfait</p> <p><b>Groupe 3</b> : Non satisfait puis satisfait après des efforts</p>	<p><b>Groupe 4</b> : Non satisfaits puis satisfaits</p> <p><b>Groupe 5</b> : Ne satisfait pas ses principaux AS et n'est pas satisfait</p>	<p><b>Groupe 6</b> : Non satisfaits puis satisfaits après des efforts</p> <p><b>Groupe 7</b> : Satisfaits puis insatisfaits</p> <p><b>Groupe 8</b> : Satisfaits mais en veulent plus</p>	<p><b>Groupe 9</b> : Non satisfait puis satisfait après des efforts</p> <p><b>Groupe 10</b> : Les NS sont insatisfaits malgré leurs efforts</p>

Source : résultats de l'étude

Les nouveaux salariés entretenus ont relativement les mêmes attentes (tableau 45) vis-à-vis de leurs agents socialisateurs dans le cadre des relations. Ces attentes portent sur les domaines de socialisation « travail » et « groupe de travail ». En d'autres termes, ils espèrent à leur arrivée, que les agents socialisateurs leur apprennent les ficelles du métier, et leur facilitent l'intégration dans le groupe de travail.

Les attentes liées au travail pour les nouveaux salariés dans toutes les cinq entreprises étudiées concernent principalement l'apprentissage, la formation et le coaching des nouveaux salariés par les agents socialisateurs. Ils sont motivés par la recherche d'une promotion auprès de leurs relations, ils ont besoin que les agents socialisateurs respectent les procédures et atteignent leurs objectifs, afin de leur permettre d'atteindre les leurs. Les nouveaux salariés espèrent que les agents socialisateurs respectent les engagements pris lors du processus de recrutement, et ont besoin de ressources pour travailler (Tableau 45). Le besoin de ressources nécessaire pour travailler est d'autant plus pressant pour les des nouveaux salariés, que les dispositifs d'intégration formelle sont inexistant. Un NS témoigne :

*« Ma seule difficulté c'est la formation. Si tu attends qu'on organise une session officielle, tu seras très vite déçu. Je l'ai compris, et je sollicite beaucoup mon chef, tous les jours, au point où souvent je crois que je l'embête. Je n'ai pas le choix. C'est pendant que je travaille, que je prends des notes, parce que mon chef est là pour m'expliquer comment faire »* (L16, analyste facturation, salariée recrutée depuis 2 mois, Groupe 8, LIGHT).

A l'exception des nouveaux salariés de MAT CONSTRUCTION, tous les autres nouveaux salariés désirent mener avec leurs relations de travail les activités extra professionnelles. Une explication possible est le manque de temps pour se voir hors de l'entreprise, comme l'affirme un nouveau salarié :

*« Je ne vois personne après le travail parce que le travail dans cette entreprise est absorbant. Je suis une jeune maman, et c'est très compliqué. Le travail commence à 7h30, et finis normalement à 18h. Quand j'arrive tôt chez moi il est 20H, et pourtant je suis à l'agence la plus proche de chez moi. Ici nous travaillons les samedis et certains jours fériés. C'est impossible de trouver le temps pour mener d'autres activités »* (M6, Contrôleur d'entrée et sortie, recrutée depuis 12 mois, groupe 9, MAT CONSTRUCTION).

Toutefois, les nouveaux salariés ont tous besoin d'aide et de soutien des agents socialisateurs, et recherchent une ambiance conviviale et saine au travail. Certains nouveaux salariés ont souligné l'importance de partager des informations et des conseils liés à leur vie privée, tandis que d'autres préfèrent éviter d'en parler (Un NS au sein de KOM, un NS au sein de MAT et un NS dans l'entreprise



LIGHT). Cet évitement est dû au fait qu'ils ont été déçus dans le cadre des expériences professionnelles et personnelles passées pour certains, et d'autres nouveaux salariés ne font pas confiance à leurs agents socialisateurs. Un NS témoigne :

*« À mon nouveau poste, je préfère ne pas créer des confidences avec personne... Parce qu'à mon sens je pense que ça ne vaut pas la peine de créer des amitiés, qui vous donnent l'impression qu'on vient vous espionner, pour aller faire des commérages »* (salariée mobilisée I, secrétaire des opérations depuis 2 mois, groupe 2, KOM).

Par ailleurs les nouveaux salariés désirent tous être acceptés et reconnus par les membres de leurs équipes. Plus particulièrement, les nouveaux salariés expérimentés (les groupes 3, 4 et 6), ont besoin de reconnaissance, et d'acceptation. Cette attente, lorsqu'elle est satisfaite, est considérée comme un indicateur de la réussite de leur socialisation, comme l'illustrent les propos suivants :

*« J'ai énormément besoin de reconnaissance. Dans l'entreprise ICE, ils sortent d'une fausse école où il ne faut pas reconnaître quand on a bien travaillé. Moi j'ai horreur de ça. C'est peut-être pour ça que je suis aussi à l'aise de travailler avec lui »* (I2, Chef service contrats, mobilisé depuis 3 mois, ICE).

Les attentes perçues des agents socialisateurs comme celles des nouveaux salariés, concernent le domaine travail et groupe de travail de la socialisation. Selon les nouveaux salariés, leurs agents socialisateurs espèrent que les nouveaux salariés atteignent leurs objectifs. Ils ont tous besoin d'aide et de soutien des nouveaux salariés. Certains agents socialisateurs ont besoin que les nouveaux salariés leur permettent d'obtenir des ressources (informations, matériel de travail, feedback...), et d'autres désirent que les nouveaux salariés plus expérimentés les forment et les accompagnent dans la tenue de leur poste. Dans le cadre du groupe de travail, ils souhaitent mener des activités extraprofessionnelles avec les nouveaux salariés, et partager des informations et des conseils dans le cadre de la vie privée (Tableau 45).

**Proposition explicative 2 : Les attentes réciproques perçues par les nouveaux salariés concernent principalement les domaines « travail », et « groupe de travail » de la socialisation. Le domaine « organisation » n'apparaît pas comme étant important pour les nouveaux salariés, mais constitue une attente importante pour l'organisation, selon ses représentants.**

#### **4.1.2.2 LES RESULTATS DE LA SOCIALISATION PAR LES RELATIONS DANS LES CINQ ENTREPRISES**

Les résultats de la socialisation des nouveaux salariés par leurs relations au travail sont perçus en termes de gains et de perte de ressources dans les entreprises étudiées. Les perceptions de satisfaction par les nouveaux salariés de leurs attentes et de celles de leurs agents socialisateurs ont permis de regrouper les nouveaux salariés en dix catégories (Tableau 46).

**Tableau 46. Regroupement des NS suivant la satisfaction perçue dans le cadre des relations**

ENTREPRISE	Les NS sont satisfaits et ont satisfait leurs AS  <u>Réussite de la SO</u>	Les NS sont insatisfaits et n'ont pas satisfait leurs AS  <u>Echec de la SO</u>	Dynamique dans la satisfaction des attentes  <u>Dynamique de la socialisation</u>	
			Les NS sont insatisfaits puis satisfaits	Les NS sont satisfaits puis insatisfaits
<b>KOM</b>	Groupe 1 10NS	Groupe 2 3 NS	Groupe 3 4 NS	-
<b>ICE et CRISTAL</b>	-	Groupe 5 1 NS	Groupe 4 6 NS	-
<b>LIGHT</b>	Groupe 8 15 NS	-	Groupe 6 9 NS	Groupe 7 2 NS
<b>MAT</b>	-	Groupe 10 4 NS	Groupe 9 15 NS	-
<b>TOTAL</b>	25 NS	8 NS	34 NS	2NS

Source : résultats de l'étude

Dans les groupes 1 et 8 composés de 25 nouveaux salariés au sein des entreprises KOM et LIGHT, la socialisation se caractérise par des échanges professionnels et privés, qui respectent les attentes réciproques des nouveaux salariés et de leurs agents socialisation (à l'exception de certains engagements pris lors du recrutement par le service RH pour les nouveaux salariés du groupe 8). Ainsi, les nouveaux salariés appartenant aux groupes 1 et 8 connaissent une réussite de la socialisation, qui se caractérise par une réciprocité positive dans le cadre des relations. L'issue des relations avec les agents socialisateurs se traduit par le fait que les nouveaux salariés accumulent des nouvelles ressources qui leur permettent de s'adapter efficacement. Les résultats de socialisation sont positifs et concernent principalement les domaines travail et groupe de travail. Plus précisément, les nouveaux salariés se distinguent positivement par la maîtrise du travail, l'atteinte des objectifs, les conseils liés à la vie privée, les félicitations des agents socialisateurs, les propositions de promotions, l'intégration sociale etc. (Tableau 47). Un NS témoigne :

*« Je suis satisfait de lui à 100% carrément. Depuis 9 mois, il m'encourage, il m'apprend le travail comme il se doit, la motivation est là, les conseils également. Et même au niveau de la proposition pour des promotions, il l'a déjà fait. C'est un monsieur bien » (Salarié recruté O).*

Les groupes 2, 5 et 10 présents dans les entreprises KOM, ICE, CRISTAL et MAT, sont constitués de huit nouveaux salariés qui rencontrent des difficultés dans le cadre des relations avec leurs agents socialisateurs détenteurs de ressources. Comme les NS des groupes 1 et 8, ils recherchent des agents socialisateurs qui les aident et les soutiennent dans les aspects liés au travail et à leur vie privée. Malheureusement, ils sont insatisfaits dans le cadre des relations de travail avec leurs principaux agents socialisateurs, et ne satisfont pas les attentes de ces derniers en retour. Concrètement, leur socialisation se caractérise sur le plan professionnel par l'absence d'accompagnement, le refus de collaborer, le rejet, les comportements irrespectueux des agents socialisateurs, l'isolation des nouveaux salariés, le non-respect des engagements pris pendant le recrutement (Tableau 47), comme nous pouvons le constater dans leurs propos :

*« Ma relation avec le chef d'agence, je n'arrive pas à expliquer. Peut-être parce que c'est la petite sœur du DG, elle traite très mal les gens... Je ne sais vraiment pas ce qu'il faut que je fasse pour qu'elle transmette mes besoins à la direction. Elle ne veut pas m'aider... C'est elle qui transmet les états de retard à la direction pour qu'on coupe nos salaires. Et quand on lui fait la remarque, que pour 5 minutes de retard, elle fait couper notre argent, et quand on rentre à 20 heures elle ne fait rien ? Elle prend cela pour un problème personnel » (M9, technicien, groupe 10, MAT CONSTRUCTION).*

Les conséquences de la socialisation pour les nouveaux salariés qui connaissent un échec de socialisation sont les pertes de ressources, telles que le manque de performance (groupe 2 et Groupe 5), les NS du groupe 10 atteignent leurs objectifs au travail, mais cela ne suffit pas pour compenser les pertes de ressources subies. Ils sont sanctionnés justement ou injustement et mal évalués par leurs agents socialisateurs. Ils sont régulièrement stressés, fatigués, malades du fait de leur travail, et ont tous l'intention de partir ou de changer d'unités (Tableau 47).

Dans toutes les entreprises étudiées, les nouveaux salariés qui connaissent un échec de socialisation ont plusieurs agents socialisateurs. Ils ont des agents socialisateurs bienveillants, et malveillants. La différence avec les nouveaux salariés qui connaissent une réussite ou une dynamique de socialisation est le fait que leurs agents socialisateurs malveillants sont systématiquement les représentants de l'entreprise à leurs yeux. En d'autres termes, les agents socialisateurs qui ne respectent pas leurs attentes depuis leur recrutement sont leurs AS de statut élevé (Morrison, 2002). Ainsi, les agents socialisateurs malveillants

des nouveaux salariés des groupes 2, 5 et 10 sont respectivement le directeur général et le directeur financier (E, à KOM), le sous-directeur et le directeur des ressources humaines (F et I à KOM), le chef de service RH (C2 à CRISTAL), le chef du département contrôle de gestion (M2 à MAT CONSTRUCTION), le responsable RH (M5 à MAT CONSTRUCTION), le chef machiniste (M12 à MAT CONSTRUCTION) et le chef d'agence (M9 à MAT CONSTRUCTION). Des lors, leurs relations bienveillantes les conseillent, et les consolent quand ils vivent des moments difficiles avec les agents socialisateurs malveillants. Toutefois, ces gains de ressources supplémentaires issues des relations avec ces derniers ne sont pas suffisants pour leur permettre de reconstituer efficacement les ressources perdues. Un NS témoigne :

*« Le délégué du personnel est très sympathique avec moi, il me dit de m'accrocher, malgré les coups bas de mon chef... Seul mon chef réussit à me faire me sentir inutile, incapable. Il m'empêche de travailler, il refuse de collaborer »* (M2, informaticienne groupe 10, MAT CONSTRUCTION).

**Proposition explicative 3 : Le non-respect des attentes par les représentants de l'organisation, dans le cadre des relations avec les nouveaux salariés entraîne une spirale de perte de ressources, que les gains de ressources avec les autres agents socialisateurs de statut moins élevé ne compensent pas.**

52% des nouveaux salariés interrogés (36 sur 69) connaissent une dynamique dans leur satisfaction. Plus précisément, les groupes 3, 4, 6, et 9 constitués de trente-quatre nouveaux salariés (NS) dont trois NS au sein de l'entreprise KOM, six NS de l'entreprise CRISTAL, neuf NS de l'entreprise LIGHT et quinze NS au sein de l'entreprise MAT CONSTRUCTION ont la perception que leur état de satisfaction a évolué d'insatisfait dans un premier temps à satisfait par la suite. Comme tous les autres NS, leur socialisation se caractérise par les échanges professionnels et privés. Cette dynamique de socialisation se manifeste par des difficultés en début de relation, tels que les échanges conflictuels avec leurs principaux AS, qui ne sont généralement pas les représentants de l'organisation à leurs yeux. Les nouveaux salariés souffrent également du manque de compétences des agents socialisateurs, de l'absence de dispositifs d'intégration et de ressources de travail, de l'absence de performance dans le cadre de leur travail (tableau 47). Les quatre nouveaux salariés du groupe 3 au sein de l'entreprise KOM se distinguent des autres par le fait que leurs AS manquent de compétences pour bien travailler. Et de ce fait, les agents socialisateurs attendent l'accompagnement et la formation des nouveaux salariés dans le cadre des relations. Cette formation se fait dans le sens des NS vers leurs collaborateurs (D-G-J-Q au sein de l'entreprise KOM), et des NS vers leur hiérarchie (G dans l'entreprise KOM). Ainsi, les NS sont déçus, parce qu'ils sont

beaucoup sollicités par les AS, et perdent des ressources, par exemple en ce qui concerne une surcharge de travail. Ils acceptent de former et d'accompagner leurs AS en vue de se faire accepter et d'atteindre leurs objectifs. A cet effet, les NS affirment :

*« La satisfaction avec les deux collaborateurs ce n'est pas encore ça. Ils ont des profils d'ingénieurs qu'on est en train de vouloir reconverter... Ce que je fais, c'est de prendre sur moi, c'est du surtemps, je peux rentrer avec les dossiers le week-end pour pouvoir avancer »* (D, Directeur des petites et moyennes entreprises, recruté depuis 12 mois, Groupe 3, KOM).

*« Depuis 3 ans que je suis ici, c'est mon troisième chef. En fait quand j'évalue, je me dis ce n'était pas pareil avec les 2 précédents. Ils étaient plus calés dans le métier, mais malheureusement ils sont partis... Lorsque tu as un supérieur hiérarchique, tu t'attends, beaucoup plus à ce qu'il soit ton coach, celui qui te dit pour gagner voilà la stratégie ... Avec lui on travaille beaucoup plus comme si je travaillais avec un collègue. Il me met à contribution dans plusieurs éléments. À un moment je me dis si je dois réfléchir à ce niveau-là (stratégique) alors que j'ai encore pour moi à aller réfléchir quand il va me coter le truc, ça me donne l'impression que je travaille trop... C'est absolument lié à l'adéquation profil/poste ».* (NS G, chef du département GPEC, mobilisé depuis 5 mois, Groupe 3, KOM).

**Proposition explicative 4 : Un mauvais recrutement au sein des organisations est une source potentielle de perte de ressources au niveau organisationnel et individuel. Ainsi, les agents socialisateurs et les nouveaux salariés incompetents feront perdre des ressources aux nouveaux salariés, tandis que les agents socialisateurs compétents pourraient les aider à en gagner.**

Contrairement aux NS qui connaissent un échec de socialisation, les NS des groupes 3 (KOM), 4 (ICE et CRISTAL), 6 (LIGHT) et 9 (MAT CONSTRUCTION), réussissent à réduire les pertes de ressources, grâce aux efforts qu'ils fournissent, la tolérance et l'aide de certains agents socialisateurs. Les efforts sont effectués par les nouveaux salariés pour améliorer leurs performances, et quelquefois celles des AS. De même, il s'investissent afin de réduire les conflits, de créer une ambiance conviviale au travail, de se faire accepter, et de s'ajuster cognitivement à certains AS malveillants (Tableau 47), comme illustrés dans les propos suivants :

*« Quand je suis arrivée à l'agence de Makepe, en moins de 3 mois je voulais démissionner, parce que la chef d'agence n'était pas du tout patiente, elle était dure, ne me donnait pas la possibilité de m'exprimer... C'est plus tard que nous avons compris que c'était une histoire familiale et que c'était la petite sœur du DG. Elle met tout le monde mal à l'aise. D'ailleurs, nous sommes l'agence qui a eu le plus de démissionnaires. Je me suis donc préparée mentalement, à son mauvais caractère. Je ne cherche*

*plus à expliquer le pourquoi de ses comportements bizarres, et du coup elle ne m'atteint presque plus. C'est surprenant. Alors qu'au début, je pleurais tout le temps »* (M10, NS recrutée depuis 2 ans, Contrôleur d'entrée/sortie, groupe 9, MAT CONSTRUCTION).

Les résultats de la socialisation au sein des groupes des groupes 3 (KOM), 4 (ICE et CRISTAL), 6 (LIGHT) et 9 (MAT CONSTRUCTION) sont différents selon qu'il s'agisse du début de la relation ou pas. Ainsi, juste après leur recrutement, les nouveaux salariés n'atteignaient pas leurs objectifs, les relations étaient conflictuelles, ils étaient stressés. Par la suite, ils y a eu la maîtrise du travail, les félicitations des nouveaux salariés, la reconnaissance des efforts, la participation aux activités extra professionnelles, la réduction du stress, la formation des agents socialisateurs par les nouveaux salariés (Tableau 47).

Les nouveaux salariés L9 et L17 du groupe 7 au sein de l'entreprise LIGHT connaissent une dynamique de satisfaction qui va dans le sens de satisfait à insatisfait. En début de relation, elles ont atteint leurs objectifs, ont été confirmées à leur poste, ont reçu des félicitations et étaient acceptées par leurs agents socialisateurs. Elles étaient satisfaites, et avaient le sentiment d'avoir satisfait les attentes, jusqu'à ce qu'elles ne respectent plus les attentes de leurs agents socialisateurs. Ce non-respect des engagements par les nouveaux salariés entraîne une réciprocité négative des agents socialisateurs. Les conséquences sont tout de suite perceptibles. Il s'agit par exemple de la démotivation des nouveaux salariés, l'isolation des nouveaux salariés, les relations conflictuelles avec certains AS, le stress, l'envie de changer d'unité (Tableau 47), comme nous pouvons le constater dans leurs propos :

*« Tout allait bien jusqu'à ce que j'arrête les cadeaux... J'ai souvent entendu qu'ils sortent les week-ends..... Le dernier en date, c'était le voir bébé d'une collègue avec laquelle j'ai eu un choc il n'y a pas longtemps. Je l'ai entendu en rumeur. Ils se sont dit peut-être qu'elle ne va pas adhérer »* (L17 recrutée depuis 3 mois, Agent polyvalent en ligne, groupe 7, LIGHT).

**Proposition explicative 5 : Le non-respect des attentes par le nouveau salarié dans le cadre des relations avec ses agents socialisateurs, entraîne une réciprocité négative ou positive, selon que l'agent socialisateur est bienveillant ou malveillant. Les agents socialisateurs malveillants ne respectent pas en retour les attentes des nouveaux salariés, tandis que les agents socialisateurs bienveillants sont compréhensifs, et accompagnent le nouveau salarié dans l'atteinte de ses objectifs.**

**Tableau 47. Synthèse des résultats sur la socialisation dans les entreprises camerounaises étudiées**

	<b><u>Réussite de la SO</u></b> Groupes 1 : KOM Groupe 8 : LIGHT	<b><u>Echec de la SO</u></b> Groupes 2 : KOM groupe 5 : CRISTAL Groupe 10 : MAT	<b><u>Dynamique de SO</u></b> <b><u>Insatisfaits puis</u></b> <b><u>satisfaits</u></b> Groupe 3 : KOM Groupe 4 : CRISTAL Groupe 6 : LIGHT Groupe 9 : MAT	<b><u>Dynamique de SO</u></b> <b><u>Satisfaits puis</u></b> <b><u>insatisfaits</u></b> Groupe 7 : LIGHT
<b>Les agents socialisateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supérieur hiérarchique</li> <li>- Collègues</li> <li>- Subordonnées</li> <li>- Collègues d'autres entités</li> <li>- Autres NS</li> <li>- Service RH</li> <li>- Prédécesseurs au poste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supérieur hiérarchique</li> <li>- Collègues</li> <li>- Collègues d'autres entités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supérieur hiérarchique</li> <li>- Collègues</li> <li>- Subordonnées</li> <li>- Collègues d'autres entités</li> <li>- Autres NS</li> <li>- Prédécesseurs au poste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supérieur hiérarchique</li> <li>- Collègues</li> <li>- Collègues d'autres entités</li> <li>- Service RH</li> </ul>
<b>Les mobiles de socialisation pour le NS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maitriser le travail</li> <li>- Atteindre les objectifs par le NS et les AS</li> <li>-Rechercher une promotion</li> <li>- Obtenir des conseils personnels</li> <li>-Respecter les engagements pris lors du recrutement</li> <li>- Être accepté</li> <li>- Besoin en formation</li> <li>- Avoir accès aux ressources</li> <li>- Mener des activités sociales hors du bureau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maitriser du travail</li> <li>- Besoin en formation</li> <li>- Atteindre les objectifs</li> <li>- Accès aux ressources</li> <li>- Rechercher une promotion/valorisation</li> <li>- Se faire accepter</li> <li>-Aide et soutien des AS</li> <li>- Mener/ éviter des activités sociales hors du bureau</li> <li>- Obtenir des conseils personnels</li> <li>- besoin de justice...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin d'acceptation et de reconnaissance</li> <li>- Atteindre les objectifs par le NS et les AS</li> <li>- L'accès aux ressources</li> <li>- Besoin d'aide/soutien</li> <li>- Rechercher la justice dans les relations</li> <li>- Rechercher une promotion / valorisation</li> <li>- Mener des activités sociales hors du bureau- Obtenir des conseils personnels...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprendre le travail</li> <li>-Atteindre ses objectifs</li> <li>- Être accepté</li> <li>- Avoir accès aux ressources</li> <li>- Obtenir reconnaissance et félicitations</li> <li>-Créer une ambiance conviviale au travail</li> <li>- Mener des activités extra professionnelles</li> <li>- Rechercher la justice dans les relations</li> </ul>
<b>Les caractéristiques de la socialisation suivant l'approche relationnelle</b>	<p><b><u>Echanges professionnels</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecoute et feedback des</li> <li>- Aide et soutien des NS</li> <li>- déception quant au non-respect des engagements pris lors du recrutement</li> </ul> <p><b><u>Echanges privés</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Divertissement au travail</li> <li>-Activités hors de l'entreprise</li> <li>- Conseils liés à la vie privée</li> </ul>	<p><b><u>Echanges professionnels</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de soutien de certains AS</li> <li>- Aide et soutien de certains AS</li> <li>- Refus de collaborer</li> <li>- Propos injurieux</li> <li>- Isolation du NS</li> <li>- Absence de ressources de travail</li> <li>- déception quant au non-respect des engagements pris lors du recrutement</li> </ul> <p><b><u>Echanges privés</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations hors travail</li> <li>- Conseils liés à la vie privée</li> <li>- Blagues au travail</li> </ul>	<p><b><u>Echanges professionnels</u></b></p> <p><b>En début de relation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations conflictuelles</li> <li>- Absence de performance des NS</li> <li>- Manque de compétences des AS</li> <li>- Non-respect des engagements par l'AS « organisation »</li> </ul> <p><b>Plus tard</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efforts des NS en vue de réduire le stress et améliorer les performances</li> <li>- Accès aux ressources des AS</li> <li>- Formation des AS par le NS</li> </ul> <p><b><u>Echanges privés</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-blagues au travail</li> </ul>	<p><b><u>Echanges professionnels</u></b></p> <p><b>En début de relation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atteinte des objectifs et félicitations des NS</li> <li>- Accompagnement et soutien des AS</li> </ul> <p><b>Plus tard</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-respect des attentes es AS par le NS</li> <li>- Echanges conflictuels</li> <li>- Isolation du NS</li> <li>- Refus de collaborer par les AS</li> </ul> <p><b><u>Echanges privés</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-blagues au travail</li> <li>- absence d'activités sociales</li> </ul>

			- Relations hors travail...	
<b>Les résultats de socialisation suivant l'approche relationnelle</b>	<b>Résultats positifs</b> - Maitrise du travail - Atteinte des objectifs - Clarté de rôle - Proposition de promotion - Reconnaissances des efforts - Participation aux activités sociales - Soutien social - Acceptation du NS - Félicitation des NS - Conseils dans le cadre privé...	<b>Résultats négatifs</b> - Stress, fatigue et souffrance au travail - Mauvaise évaluation / rétrogradation - Non atteinte des objectifs - Atteinte des objectifs (groupe10) - Absence de soutien social - Perte de confiance - - Démotivation/Intention de partir - ambiguïté de rôle - Relation conflictuelle <b>Résultats positifs</b> - Soutien social de certains AS - Blague au travail / activités sociales avec certains AS	<b>Résultats négatifs</b> - Non atteinte des objectifs et stress en début de relation <b>Résultats positifs</b> - Amélioration des compétences - Réduction du stress - Intégration sociale - Reconnaissance des efforts et des compétences des NS - clarté de rôle - Félicitations des NS par les AS - Formation des AS par le NS - Blague au travail / activités sociales avec certains AS - Conseils dans le cadre de la vie privée...	<b>Résultats négatifs</b> - Absence de reconnaissance - Stress, fatigue et souffrance au travail - Perte de confiance des NS - Intention de partir - Démotivation des NS <b>Résultats positifs</b> - Atteinte des objectifs (en début de relation) - Soutien de certains AS

Source : résultats de l'étude

#### 4.1.2.3 LA DYNAMIQUE ET LE TYPE DE RESSOURCES MOBILISEES PAR LES NOUVEAUX SALARIES DANS LE CADRE DES RELATIONS DE TRAVAIL

Dans cette sous-section, nous présentons les différents types de ressources utilisées par les nouvelles recrues en vue de s'adapter efficacement, et leur dynamique dans leur nouvel environnement de travail. Il est question de comparer les stratégies des nouveaux salariés en cas de respect ou non des attentes dans le cadre des relations de travail, et les conséquences en termes de gains ou de pertes de ressources. La figure 15 présente la dynamique des ressources des nouveaux salariés dans les entreprises étudiées.

##### 4.1.2.3.1 LA DYNAMIQUE DES RESSOURCES DES NOUVEAUX SALARIES

Nous référant à de la théorie contrat psychologique et à la théorie de la conservation des ressources, nous montrons dans le cadre de cette thèse que les nouveaux salariés peuvent gagner ou perdre des ressources selon que leurs AS respectent ou non leurs attentes et les engagements pris dans le cadre des relations de travail. Selon le principe de la primauté des pertes de ressources, de l'importance des ressources initiales, et de la nécessité d'investir des ressources pour se prémunir du stress (Hobfoll, 2001), les nouveaux salariés peuvent adopter deux principales stratégies : la conservation et l'acquisition des ressources.



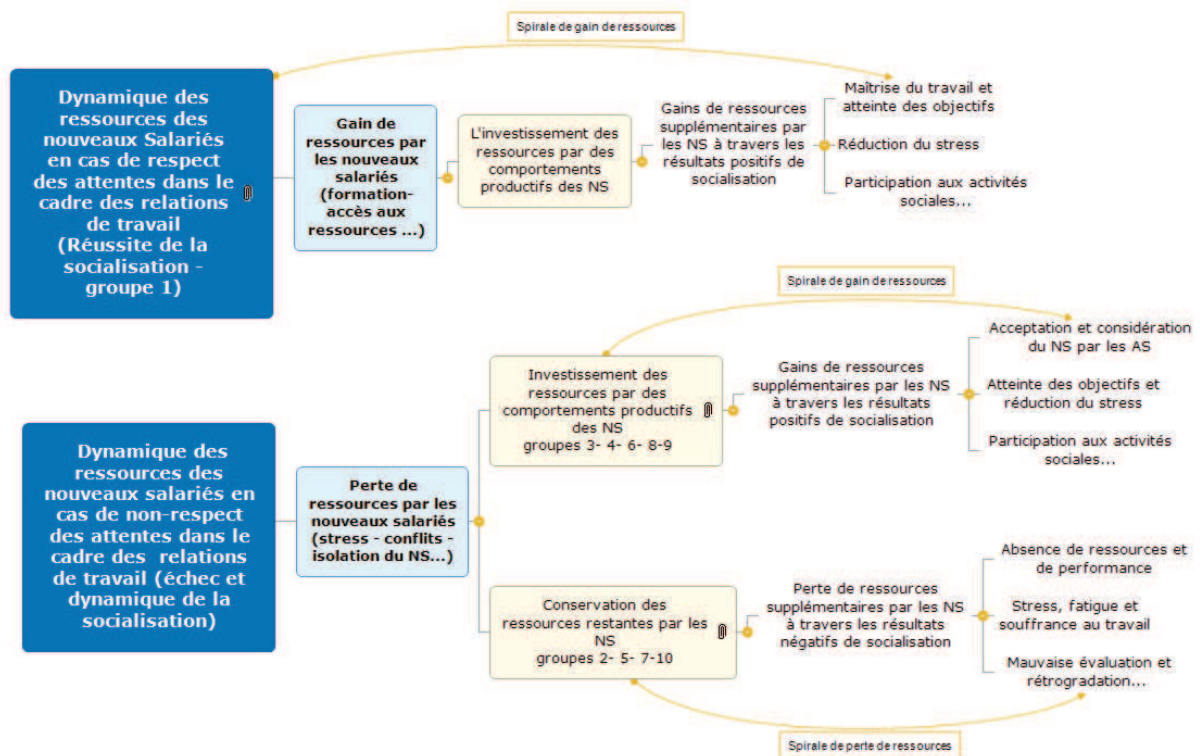


Figure 15. Dynamique des ressources des nouveaux salariés dans le cadre des relations avec les principaux agents socialisateurs dans des entreprises camerounaises

Source : résultats de l'étude

Nos résultats montrent que les nouveaux salariés qui connaissent une réussite de la socialisation investissent facilement de nouvelles ressources, qui leur permettent d'en gagner davantage (Hobfoll, 2001). Selon cet auteur, ceci peut s'expliquer par le fait que le réservoir de ressources des NS est suffisamment rempli, pour leur permettre de prendre le risque d'investir à nouveau. Cet investissement est rentable, et entraîne une spirale de gain de ressources, dans la mesure où les nouveaux salariés ont des résultats positifs au travail, une diminution du stress, et un gain de ressources dans le cadre de leur vie privée. Les nouveaux salariés du groupe 1 au sein de l'entreprise KOM ont des AS essentiellement bienveillants, qui les accompagnent, et les aident dans la réalisation de leurs objectifs. Dans cet environnement, les nouveaux salariés se sentent à leur aise, et désirent respecter en retour les attentes des AS (investir leurs ressources). Cet engagement dans le respect des attentes des AS engendre un gain de ressources supplémentaires, comme nous pouvons le voir dans les propos suivants :

*« Je suis vraiment satisfaite de ma hiérarchie. De plus en plus je me rends compte que je peux parler aisément, je suis de plus en plus confiante. Je peux même dire que mon coefficient intellectuel a augmenté, parce ce qu'ils m'ont apporté de leur expérience, on échange et j'en profite vraiment »* (NS

A, mobilisée depuis 2 mois, Assistante au service Remise chèques, effets et télé compense, Groupe 1, KOM).

Le schéma n'est pas forcément le même lorsque les NS perçoivent des violations dans leur contrat psychologique avec leurs différents AS. Les résultats ressortent deux cas de figure (figure 15).

Dans un cas, les nouveaux salariés réagissent à la perte en augmentant leurs contributions et en adoptant des comportements productifs au travail. Il s'agit d'une réciprocité positive face à la violation du contrat psychologique des NS. Ces comportements productifs ont pour conséquences les gains de ressources supplémentaires, malgré les difficultés rencontrées par les nouveaux salariés. Les nouveaux salariés des groupes 3 (KOM), 4 (ICE et CRISTAL), 6 (LIGHT) et 9 (MAT CONSTRUCTION) qui connaissent une dynamique dans le sens insatisfait à satisfait rentrent dans cette catégorie. La catégorisation de tous les nouveaux salariés (Tableau 46) indiquent que les NS du groupe 8 (LIGHT) sont satisfaits des AS (supérieur hiérarchique, collègues, collaborateurs), mais sont déçus du non-respect des attentes par l'AS « organisation », très souvent représenté par les RH, et la direction générale, en ce qui concerne par exemple le respect des promesses faites pendant le processus de recrutement. Ils citent régulièrement le non-respect du grade lié au poste, la rémunération, et l'absence des dispositifs d'intégration. Les pertes de ressources subies par les NS des groupes 3 (KOM), 4 (ICE et CRISTAL), 6 (LIGHT), 8(LIGHT) et 9 (MAT CONSTRUCTION) ne les découragent pas. Au contraire, les nouveaux salariés veulent prouver en respectant leurs engagements que les agents socialisateurs se sont trompés, et qu'ils méritent être mieux traités. Grâce aux efforts qu'ils fournissent, ils atteignent leurs objectifs, réduisent le stress et les conflits, et reçoivent des félicitations des agents socialisateurs. Dès lors, ils connaissent une spirale de gains des ressources, après avoir investi des ressources supplémentaires dans des situations de violation du contrat psychologique (pertes de ressources). Un nouveau salarié témoigne :

*« Je suis dans une unité où le DG a signé ma mutation, j'étais sensé avoir un certain grade, que je n'ai pas eu. Je dois faire mon travail et être productif, ou alors rester à me plaindre. On s'y met tous, en sachant que les résultats vont parler d'eux même, et les choses vont rentrer dans la normale »* (L20, mobilisé depuis 3 mois. Agent marketing et de promotion des ventes, Groupe 8, LIGHT).

Dans le deuxième cas de figure, les nouveaux salariés qui vivent un échec de socialisation, perdent des ressources du fait de leurs agents socialisateurs malveillants, représentants de l'organisation. Malgré leurs efforts les agents socialisateurs ne respectent pas en retour leurs engagements. Ainsi, ils entrent dans une spirale de perte de ressources (Hobfoll, 2001), qui les rend plus vulnérables à la perte, et susceptibles de perdre de nouvelles ressources. Dès lors, les nouveaux salariés des groupes 2(KOM),

5(CRISTAL), 7(LIGHT), et 10(MAT CONSTRUCTION) adoptent une stratégie de préservation des ressources restantes, de peur de les épuiser complètement. Un nouveau salarié témoigne :

*« C'est elle qui transmet les états de retard à la direction pour qu'on coupe nos salaires. Et quand on lui fait la remarque, que pour 5 minutes de retard, elle fait couper notre argent, et quand on rentre à 20 heures elle ne fait rien ? Elle prend cela pour un problème personnel... J'ai décidé d'arrêter de faire des efforts. Je fais juste le travail, et je rentre chez moi à 18 heures. Je suis fatigué... »* (M9, Technicien, groupe 10, MAT CONSTRUCTION).

Malheureusement, le fait de préserver les ressources restantes n'est pas efficace dans un contexte de perte, dans la mesure où cela engendre des pertes supplémentaires tels que le stress, l'absence de performance et de promotion, une mauvaise évaluation, l'intention de partir, le manque de confiance en soi, l'isolation des nouveaux salariés ... (Tableau 47). Toutefois, les nouveaux salariés qui connaissent une spirale de perte de ressources, ont certains agents socialisateurs bienveillants qui les soutiennent et les aident. Ce gain de ressources supplémentaire ne suffit pas pour stopper la spirale de perte de ressources.

**Proposition explicative 6 : Les nouveaux salariés adoptent des stratégies de conservation et /ou d'acquisition de ressources, selon qu'ils investissent et ont investi leurs ressources de façon rentable ou non. Dès lors, la spirale de perte et / ou de gains de ressources constitue un cycle qui se renouvelle.**

#### **4.1.2.3.2 LES TYPES DE RESSOURCES MOBILISEES PAR LES NOUVEAUX SALARIES DANS LE CADRE DE LEUR ADAPTATION AU NOUVEAU POSTE**

Comme nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, les ressources personnelles, relationnelles, organisationnelles et spirituelles sont les types de ressources utilisées par les nouveaux salariés pour s'adapter dans leur nouvel environnement de travail. Le tableau 48 présente les principales ressources et leur dynamique dans le cadre des relations.

**Tableau 48. Synthèse des ressources mobilisées par les NS dans le cadre des relations de travail au sein des entreprises camerounaises**

<b>Ressources personnelles</b>	
<p><b><u>Gains</u></b> : Réussite de la SO : groupes 1 et 8</p> <p align="center">Dynamique de la SO : groupes 3- 4- 6- 7- 9</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance au travail</li> <li>• Réduction du stress</li> <li>• Confiance en soi</li> <li>• Curiosité</li> <li>• Expérience passée</li> <li>• Résilience</li> <li>• Reconnaissance</li> <li>• Félicitations</li> <li>• Considération du NS</li> <li>• Participation aux activités extra professionnelles</li> <li>• Promotion du NS</li> <li>• Conseils liés à la vie privée</li> <li>• Santé et bien être des NS</li> <li>• Appréciation du CP actuel vs ancien CP (groupe 8)</li> </ul>	<p><b><u>Pertes</u></b> : Dynamique de la SO : Groupes 3- 4- 6- 7- 9</p> <p align="center">Echec de la SO : Groupes 2- 5- 10</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de performance</li> <li>• Stress et souffrance au travail</li> <li>• Maladie</li> <li>• Humiliation</li> <li>• Démotivation</li> <li>• Intention de partir</li> <li>• Mauvaise évaluation</li> <li>• Rétrogradation</li> <li>• Dénigrement</li> <li>• Manque de compétence</li> <li>• Perte de confiance en soi</li> <li>• Absence de promotion</li> <li>• Sanctions</li> <li>• Absence de reconnaissance</li> <li>• Non-respect des engagements pris lors du recrutement</li> </ul>
<b>Ressources relationnelles</b>	
<p><b><u>Gains</u></b> : Réussite de la SO : groupes 1 et 8</p> <p align="center">Dynamique de la SO : groupes 3- 4- 6- 7- 9</p> <p align="center">Echec de la SO : groupes 5- 10)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide et soutien du supérieur hiérarchique</li> <li>• Aide et soutien des collègues</li> <li>• Aide et soutien des autres relations pertinentes</li> <li>• Ambiance conviviale au travail (blagues, rigolades)</li> <li>• Participer aux activités extra professionnelles</li> </ul>	<p><b><u>Pertes</u></b> : Dynamique de la SO : Groupes 3- 4- 6- 7- 9</p> <p align="center">Echec de la SO : Groupes 2- 5- 10)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de soutien social</li> <li>• Perte de confiance</li> <li>• Méfiance</li> <li>• Perception d'injustice dans les relations</li> <li>• Absence d'accompagnement</li> <li>• Isolation du NS</li> <li>• Non acceptation du NS</li> <li>• relations conflictuelles</li> <li>• Refus de collaboration</li> <li>• Propos injurieux dans les relations</li> </ul>
<b>Ressources organisationnelles</b>	
<p><b><u>Gains</u></b> : Réussite de la SO : groupes 1 et 8</p> <p align="center">Dynamique de la SO : groupes 3- 4- 6- 9</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation des NS par les AS</li> <li>• Formation des AS par les NS</li> <li>• Auto-apprentissage des NS</li> <li>• Clarté de rôle</li> <li>• Disponibilité des ressources</li> </ul>	<p><b><u>Pertes</u></b> : Réussite de la SO : groupes 1 et 8</p> <p align="center">Dynamique de la SO : groupes 3- 4- 6- 7- 9</p> <p align="center">Echec de la SO : groupes 5- 10</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguïté de rôle</li> <li>• Absence de ressources</li> <li>• Manque du dispositif d'intégration</li> <li>• Perte de confiance dans l'organisation</li> </ul>
<p><b><u>Gains de Ressources spirituelles</u></b> : Réussite de la SO : groupes 1 et 8 / Dynamique de la SO : groupes 4- 6- 9</p> <p align="center">Echec de la SO : groupes 2- 10</p>	
<b><u>Croyances et pratiques spirituelles</u></b>	<b><u>valeurs et vertus liées à la spiritualité</u></b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croyance en Dieu</li> <li>• Avoir la foi que la situation s'améliorera malgré tout</li> <li>• Être reconnaissant envers Dieu</li> <li>• Prières dans des situations difficiles et de réussite</li> <li>• Jeûne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amour des autres</li> <li>• Pardon des offenses subies</li> <li>• Don de soi</li> </ul> <p><b><u>Expérience personnelles liées à la spiritualité</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir la conviction que Dieu aidera dans les difficultés actuelles, parce qu'il a toujours été là dans les difficultés passées.</li> </ul>
--	---

Selon que les nouveaux salariés connaissent une réussite (le groupe 1 au sein de l'entreprise KOM et le groupe 8 dans l'entreprise LIGHT), une dynamique (le groupe 3 au sein de l'entreprise KOM, le groupe 4 dans les entreprise ICE et CRISTAL, le groupe 6 dans l'entreprise LIGHT, et le groupe 9 au sein de MAT CONSTRUCTION) ou un échec (le groupe 2 au sein de l'entreprise KOM, le groupe 5 dans l'entreprise CRISTAL et le groupe 10 au sein de MAT CONSTRUCTION) de socialisation, ils gagnent et/ou perdus des ressources personnelles, relationnelles et organisationnelles. Les ressources spirituelles leur sont utiles quels que soient leurs groupes d'appartenance. Plus particulièrement, les nouveaux salariés qui connaissent une spirale de perte de ressources personnelles, relationnelles, et organisationnelles, se servent des ressources spirituelles pour faire face au stress.

**Les ressources personnelles** les plus utilisées par les nouveaux salariés sont la confiance en soi, la curiosité, la santé et le bien-être, l'expérience passée, la performance au travail, les félicitations, la promotion, la résilience... (Tableau 48). Il s'agit des objets, des conditions, des caractéristiques personnelles, et des énergies détenues par les nouveaux salariés, qui leur permettent de faire face au stress (Hobfoll, 1989). Les NS ont gagné des ressources personnelles (le groupe 1 au sein du KOM et le groupe 8 dans l'entreprise LIGHT), et d'autres se sont servis de leurs ressources personnelles (le groupe 3 dans l'entreprise KOM, le groupe 4 au sein de ICE et Cristal, le groupe 6 dans l'entreprise LIGHT, et le groupe 9 au sein de MAT CONSTRUCTION) pour faire face aux situations difficiles. Dans les groupes 2 (KOM), 5 (CRISTAL) et 10 (MAT CONSTRUCTION) qui connaissent un échec de socialisation, les NS ont perdu des ressources personnelles, comme nous pouvons le constater dans leurs propos :

*« Les techniciens ont peur de couper les vitres parce que ça blesse énormément. La majorité des blessures que j'ai sur mon front sont dues au verre, et cela laisse des petites cicatrices. Celle-ci par exemple, c'est à l'hôpital qu'on avait extrait le verre de mon front... Ici, on ne connaît pas l'assurance maladie, le risque est élevé »* (M9, technicien, groupe 10, MAT CONSTRUCTION).

Dans le groupe 8, les nouveaux salariés ont une ressource personnelle qui découle de la comparaison de leur contrat psychologique (CP) actuel avec l'ancien CP des précédentes relations de travail. Cette

appréciation leur permet de reconnaître qu'ils ont été mieux traités dans leur nouvel environnement de travail. Ainsi, ils se sentent bien, ils apprécient les moindres efforts fournis par les agents socialisateurs, et s'engagent à donner le meilleur d'eux même pour satisfaire les attentes des AS. Dès lors, l'issue de la comparaison des CP est une source de spirale de gain de ressources comme nous pouvons le constater dans les propos suivants :

*« Je sors d'un environnement très hostile, où les gens ne connaissent pas ce que c'est que le véritable amour, où c'est un nid de scorpions, où il faut toujours se marcher les uns sur les autres, un environnement de compétition, où on éprouve toujours le besoin de dire des propos déplacés. Ici on a la sensation que c'est une armée qu'on a mise ensemble, et tout le monde a la rage de vaincre, la rage de tout faire pour que ça marche. Je n'ai jamais vécu dans ce genre d'environnement en fait. Rien que pour ça, je suis contente de rentrer après 20 heures, parce que le cadre est plus calme, sain, convivial, tout ce qui est correct. Quand je rentre le soir, j'ai la fatigue physique. Avant je rentrais plus tôt, non seulement je ressentais toujours la fatigue physique, mais j'avais aussi la fatigue émotionnelle...Je pense avoir satisfait les attentes bien au-delà. On m'appelle championne ici » (L21, Agent marketing et de promotion de vente, mobilisée depuis 3 mois, groupe 8, LIGHT).*

**Proposition explicative 7 : Le respect des attentes du contrat psychologique par les agents socialisateurs des nouveaux salariés est une source de gains de ressources de nature personnelle, particulièrement lorsque leurs anciens contrats psychologiques avec leurs précédentes relations n'étaient pas respectés.**

Les principales **ressources organisationnelles** sont la formation des nouveaux salariés (l'auto-formation et la formation institutionnelle), et la formation des agents socialisateurs par les nouveaux salariés. La clarté de rôle et la disponibilité des ressources rentrent dans cette catégorie. Les nouveaux salariés citent régulièrement l'absence de dispositifs d'intégration, le manque de ressources de travail, et le non-respect des engagements pris lors du recrutement comme étant des manquements qui relèvent de « l'organisation », comme nous pouvons le constater dans les propos suivants :

*« La conséquence c'est la déception vis-à-vis des RH, vis-à-vis du système. On est dans une organisation où il y a des règles et des procédures. Le poste est proposé avec toutes les dimensions qui sont connues avant le recrutement. Le système c'est un peu comme le pays. C'est souvent à la tête du client. Pour des raisons que j'ignore, pour certaines personnes, les choses se sont faites normalement, mais la plupart d'entre nous ici, avons subi la même injustice » (L20, mobilisé depuis 3 mois. Agent marketing et de promotion des ventes, Groupe 8, LIGHT).*

**Les ressources relationnelles** les plus utilisées par les nouveaux salariés sont l'aide et le soutien du supérieur hiérarchique, des collègues, et des autres relations pertinentes des nouveaux salariés, la participation aux activités extra professionnelles et la bonne ambiance au travail (Tableau 48). Le manque de ressources relationnelles (perception d'injustice, manque de respect, isolation du NS) a été une des principales raisons de l'échec de la socialisation des groupes 2, 5 et 10 respectivement au sein des organisations KOM, CRISTAL et MAT CONSTRUCTION.

La notion de « *caravane de ressources* » (Hobfoll, 2001) s'applique au contexte de la socialisation organisationnelle en contexte camerounais. La caravane de ressources établit le lien entre les ressources possédées par les nouveaux salariés, qui sont généralement associées entre elles. Ainsi, « *le fait d'avoir une ressource principale est généralement lié au fait d'avoir une autre ressource, tout comme son absence* » (Hobfoll, 2001 : 350). L'absence de ressources relationnelles par exemple entraîne une perte de ressources personnelles tels que la perte de confiance en soi, le stress, la souffrance au travail. Il s'agit d'une suite logique à la spirale de gain, et la spirale de perte de ressources, selon laquelle les nouveaux salariés qui possèdent des ressources (personnelles, relationnelles, organisationnelle et spirituelles) seront plus enclins à les investir efficacement, et d'en gagner davantage. A l'inverse, les NS qui n'ont pas une réserve suffisante de ressources, sont plus susceptibles d'en perdre (Figure 15). Des lors, le soutien du supérieur et des collègues constitue un « *caravan passageway* »<sup>71</sup> (Hobfoll, 2001), utile pour enrichir ou appauvrir le réservoir des ressources des NS. Un nouveau salarié témoigne :

*« Seul mon chef réussit à me faire me sentir inutile, incapable. Il m'empêche de travailler, il refuse de collaborer, il est méchant. J'ai déjà reçu injustement de lui trois demandes d'explication... Parce que c'est le chef, c'est lui qu'on croit très souvent »* (M2, informaticienne groupe 10, MAT CONSTRUCTION).

**Proposition explicative 8 : Les ressources des nouveaux salariés sont liées entre elles, dans la mesure où la perte ou le gain d'une ressource dans une catégorie, entraîne la perte ou le gain de ressources dans les autres catégories.**

**Les ressources spirituelles** suivent la logique de la théorie de la conservation des ressources, dans la mesure où elles permettent aux NS de faire face aux situations stressantes. Ainsi, le « sacré » est le

---

<sup>71</sup> Hobfoll (2011) introduit la notion de « *caravan passageways* », qu'il définit comme étant des « *conditions environnementales qui soutiennent, favorisent, enrichissent et protègent les ressources d'individus, des groupes de travailleurs et des organisations, ou qui entravent, ou appauvrissent les réservoirs de ressources des personnes ou des groupes* » (p 119).

pourvoyeur des ressources spirituelles, et favorise l'acquisition de ressources supplémentaires, nécessaires pour faire face aux situations difficiles. Les croyances et pratiques spirituelles, les valeurs et vertus liées à la spiritualité, et les expériences personnelles liées à la spiritualité rentrent dans cette catégorie (Tableau 48). A la différence des ressources personnelles, les ressources spirituelles sont inépuisables, car elles font partie du système de valeurs des individus, et sont issues de leur éducation et de leur expérience (Voynnet Fourboul et Lefebvre, 2010). En d'autres termes, un nouveau salarié dont le réservoir de ressources personnelles, relationnelles et organisationnelles est vide peut quand même se servir de sa foi ou de ses croyances pour réduire l'épuisement, et rester engagé dans le travail (Bikerton et al, 2014). Les propos du salarié M5 l'attestent :

*« C'est Dieu qui me donne la force de continuer à tenir, et surtout à bien faire mon travail. Si je ne travaille pas bien dans de petites choses comme le travail de ménage, comment je veux qu'il me fasse confiance pour l'accomplissement des plus grandes ? Même si ce qu'on me donne est petit, c'est quand même quelque chose. Je fais d'abord pour moi, et le reste il va s'en charger »* (M5, femme de ménage, groupe 10, MAT CONSTRUCTION).

Un autre NS rajoute : *« L'idée c'est d'être acteur de la création. Ça veut dire que je dois quand même m'arrêter de temps en temps, et de chercher le Dieu qu'il y a en moi. Et chaque acte que je pose, je me dis est ce que Dieu aurait posé cet acte-là de cette manière-là ? Cette croyance, c'est toute ma vie »* (C1, chef service RH, groupe 4, CRISTAL).

**Proposition explicative 9 : les ressources spirituelles sont inépuisables. Elles sont utilisées par les nouveaux salariés en situation de surplus ou de manque de ressources. Elles sont spécialement utiles aux nouveaux salariés en difficulté, et permettent de faire face au stress, de supporter le manque de ressources, et de respecter les engagements dans le cadre des relations au travail.**

Dans le cadre de cette sous-section, nous avons analysé de façon comparative les résultats de notre étude empirique. Ainsi, il est ressorti neuf propositions explicatives de la socialisation par les relations des NS en contexte camerounais. Dans la cadre de la prochaine section, nous discutons les contributions théoriques des résultats de notre étude, et les implications managériales.



## 4.2 DISCUSSION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

La dernière étape de l'interprétation des données consiste à comparer les propositions explicatives de la socialisation organisationnelle (SO) par les relations avec la littérature (Eisenhardt, 1989), et de présenter ensuite les implications managériales de la recherche.

### 4.2.1 CONTRIBUTIONS THEORIQUES

Dans cette sous-section, nous discutons des propositions explicatives de la socialisation par les relations des nouveaux salariés en contexte camerounais. Il s'agit dans un premier temps de l'enrichissement des dimensions de la socialisation organisationnelle. Ensuite, nous discutons des effets combinés du contrat psychologique et de la théorie de la conservation des ressources sur la socialisation organisationnelle. Enfin, nous discutons l'influence du recrutement sur la socialisation par les relations.

#### 4.2.1.1 VERS UNE DEFINITION ENRICHIE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

La socialisation organisationnelle est « *le processus par lequel une personne acquiert des compétences professionnelles pertinentes, un niveau fonctionnel de compréhension organisationnelle, obtient des interactions sociales de soutien avec ses collègues et accepte généralement les méthodes établies d'une organisation particulière* » (Taormina, 1997, p 29). Cette définition semble adaptée à nos résultats de recherche, dans la mesure où elle met l'accent sur les aspects cognitifs et relationnels. Les résultats font état de ce que les nouveaux salariés et leurs agents socialisateurs ont principalement des attentes en ce qui concerne le travail et le groupe de travail. En ce qui concerne la dimension « organisation », nos résultats vont à l'encontre du contenu de la socialisation des nouveaux salariés en contexte occidental, où les dimensions « travail », « groupe de travail » et « organisation » sont d'une importance équivalente aux yeux des nouveaux salariés (Haueter et al. 2003, Perrot et Campoy, 2009). Ainsi, plus de 70 % des nouveaux salariés entretenus ne connaissent pas les valeurs organisationnelles. Toutefois, la dimension « organisation » est une attente des représentants organisationnels. Cependant, comme indiqué dans les résultats de l'étude de Dufour et Lacaze (2010), en contexte de SO, les agents socialisateurs dans les collectifs de travail peuvent fortement prescrire aux NS des comportements et des attitudes « *acceptables* » pour être reconnu comme appartenant aux groupes. Ainsi, les NS qui ne se conforment

pas aux règles des sous-groupes ne pas sont pas acceptés, et vivent une socialisation difficile car ils sont isolés du reste de l'équipe et perdent des ressources nécessaires pour leur adaptation au poste<sup>72</sup>.

Les nouveaux salariés sont prioritairement à la recherche des compétences professionnelles nécessaires pour maîtriser le travail, et atteindre les résultats attendus. Tous les nouveaux salariés accordent une importance au groupe de travail. Particulièrement les salariés expérimentés et compétents des groupes 3 (KOM) et 4 (ICE et CRISTAL). Ils recherchent davantage auprès des relations de travail l'acceptation et la reconnaissance. Nos résultats corroborent les conclusions des études antérieures qui ont souligné l'importance du besoin de reconnaissance et d'être accepté comme étant des indicateurs importants de socialisation organisationnelle (Bauer et Green, 1998, Bauer et al., 2007 ; Korte, 2010 ; Korte et Lin, 2013). Feldman (1981) soutient dans une réflexion théorique que les nouveaux salariés s'adaptent à leur poste, par l'acquisition des comportements et compétences appropriés, et par l'ajustement aux normes et valeurs de leur groupe de travail. L'ajustement au groupe renvoie au sentiment de confiance entre le nouveau salarié et ses relations, et au sentiment d'être accepté et aimé par les pairs (Korte et Lin, 2013). Certains chercheurs ont trouvé (Bauer et Green 1998) que la motivation première des nouvelles recrues « *matures* » dans le cadre des relations n'est pas l'apprentissage, mais le besoin d'être acceptées et respectées par les relations de travail.

En outre, il ressort de nos résultats une différence entre les sources de soutien social (Halbesleben, 2006). Le soutien social lié au travail, et celui non lié au travail sont des ressources relationnelles utilisées par les nouveaux salariés camerounais, pour s'adapter dans leur nouvel environnement de travail. Plus précisément, les nouveaux salariés (les NS des groupes 1 et 3 (KOM), du groupe 4(ICE et CRISTAL), des groupes 6 et 8 (LIGHT) et du groupe 9 (MAT CONSTRUCTION)<sup>73</sup> ont accumulé de nouvelles ressources en bénéficiant de l'aide et du soutien des agents socialisateurs dans les aspects cognitifs liés à l'apprentissage, la maîtrise du travail, l'acceptation, l'intégration des nouveaux salariés dans leurs groupes de travail, et à l'enrichissement de la sphère de leur vie privée (Greenhaus et Powell, 2006 ; Dumas, 2008 ; Déme et al., 2018).

Selon Greenhaus et Powell (2006), l'enrichissement de la vie privée par le travail est le fait que les expériences vécues dans le domaine professionnel produisent des expériences positives dans la vie privée

---

<sup>72</sup> Le NS M2 au sein de MAT, vit une socialisation difficile parce qu'elle a refusé de se conformer aux prescriptions de fraudes et de distraction de ressources par son supérieur hiérarchique, parce que ces derniers allaient à l'encontre de ses valeurs spirituelles. Des lors, elle subit des agressions verbales, et a eu injustement trois demandes d'explication de son chef qui souhaite son départ de l'entreprise.

<sup>73</sup> Il s'agit des nouveaux salariés qui connaissent une réussite de la socialisation, et ceux qui ont vécu une dynamique dans le sens insatisfait à satisfait. Grâce à leurs efforts et ceux de leurs agents socialisateurs bienveillants, ces nouveaux salariés réussissent à accumuler des ressources supplémentaires (atteinte des objectifs, réduction du stress, félicitations...)

des nouveaux salariés. Kirchmeyer (1992)<sup>74</sup> trouvent que passer du temps avec ses collègues dans un domaine hors-travail peut augmenter et développer des compétences utiles dans le domaine du « travail ». Cet enrichissement du domaine de la vie privée des nouveaux salariés camerounais se manifeste par des sorties extra professionnelles, le partage des informations et des conseils liés à la vie privée. Certains nouveaux salariés soulignent qu'une fois à l'extérieur de l'entreprise avec leurs agents socialisateurs, ils sont détendus, et discutent facilement des difficultés qu'ils rencontrent dans le cadre du travail (Korte et Lin, 2013). Ce soutien social non lié au travail est une attente importante pour les nouveaux salariés et leurs agents socialisateurs dans le cadre des relations au travail. Par ailleurs, le refus de participer aux activités extra professionnelles est une cause du non-aboutissement de la SO du nouveau salarié I au sein de l'entreprise KOM (Elle refuse de discuter des sujets personnels avec ses collègues, et ne participe pas aux activités informelles organisées en dehors de l'entreprise).

Nos résultats corroborent ceux de l'étude de Korte et Lin (2013) qui trouvent qu'une des attentes importantes des nouveaux ingénieurs aux Etats Unis est de se faire accepter par leurs relations de travail. Et cette acceptation se caractérise par le soutien social lié au travail, et celui non lié au travail. Concrètement, en ce qui concerne le soutien social non lié au travail, les nouveaux ingénieurs et leurs agents socialisateurs ont apprécié des discussions sur leur vie personnelle, des rencontres dans les bars le vendredi soir, aller à des soirées ou au cinéma... Le soutien social lié au travail fait partie des ressources accumulées par les nouveaux ingénieurs sous forme d'informations et d'assistance sur les tâches, sur la connaissance de l'entreprise et sur le développement de la carrière. Dans la liste des soixante-quatorze ressources proposées par Hobfoll (1988), figurent des ressources sociales liées au travail telles que : « bénéficier du soutien de mes collègues de travail », « obtenir de l'aide dans mon activité professionnelle » et « être compris par mon supérieur ». Les ressources non liées au travail sont par exemple « la stabilité familiale », « avoir de bonnes relations avec mes enfants » et le « le temps passé avec des êtres aimés ». Toutes ces ressources sont pertinentes dans un contexte d'incertitude et de stress, comme c'est le cas de la période de socialisation organisationnelle.

L'étude de Korte et al., (2015) menée à Taïwan, celle de Taormina (2004) en Chine, et celle de Boubakary (2019) au Cameroun plaident également pour une approche relationnelle de la socialisation, où les nouveaux salariés attendent des agents socialisateurs l'aide et le soutien dans le cadre du travail, et dans les aspects liés à la vie privée. Toutefois, les résultats de l'étude de Scaglione et al. (2016) en contexte américain indiquent que les nouveaux enseignants en quête de socialisation doivent se focaliser sur les

---

<sup>74</sup> Cité par Dème et al (2018).

aspects exclusivement professionnels, en évitant de se faire des amis au travail et de ne pas discuter des aspects liés à leur vie privée. Ainsi, « *Aider les collègues à résoudre leurs problèmes personnels et communiquer fréquemment avec les collègues d'autres départements* » sont des comportements les moins bien notés, tandis que « *aider les collègues à résoudre les problèmes liés au travail et faire preuve de respect envers ses collègues* » sont des attentes les mieux notées.

Nos résultats relativisent la portée opérationnelle des conclusions de Scaglione et al. (2016). Le fait de nouer des relations hors travail entre les nouveaux salariés et leurs agents socialisateurs dans les entreprises étudiées trouvent leur justification dans le contexte culturel camerounais. En effet, l'importance des relations dans la socialisation est davantage sensible dans des contextes collectivistes, où la culture locale est marquée par un esprit de solidarité et d'entraide du fait des affinités ethniques, religieuses ou amicales (Frimousse, 2010 ; Tidjani et Kamdem, 2010 ; Nkakleu, 2016). En d'autres termes, la réussite de la socialisation des nouveaux salariés en Afrique élargit les frontières de l'entreprise, en ce qui concerne les relations interpersonnelles et le versant de la coopération au travail. L'élargissement des frontières de l'entreprise se matérialise par des échanges hors travail, à travers les activités sociales et culturelles qui visent l'épanouissement et le bien-être des salariés.

#### **4.2.1.2 : LES EFFETS COMBINES DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET DE LA THEORIE DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES SUR LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE**

Il est reconnu de façon consensuelle que le contrat psychologique se forme et évolue pendant la socialisation organisationnelle (De Vos et Freese, 2011. Delobbe et al, 2016 ; Dulac et al, 2006 ; Woodrow et Guest, 2020 ; Woodrow et Guest, 2017). Nos résultats s'inscrivent dans la lignée de ces travaux puisqu'ils mettent en relief trois profils de nouveaux salariés en quête de socialisation qui débouchent soit sur une réussite, soit sur un échec, soit sur une modification du contrat psychologique qui lie les nouveaux salariés à leurs agents socialisateurs. Le premier profil de nouveaux salariés renferme 36 % de NS qui connaissent une réussite de la socialisation. Ces NS ont tout de suite obtenu des agents socialisateurs l'aide, le soutien et l'acceptation nécessaire pour bien travailler. Le deuxième profil de NS (12%) se distingue des autres par un non-respect des attentes et des promesses réciproques du contrat psychologique (CP), qui débouche sur l'échec de SO. Dans cette deuxième catégorie, les nouveaux salariés sont considérés comme des « étrangers » malgré leurs efforts pour se faire accepter (Korte, 2010). Les nouveaux salariés de la troisième catégorie ont connu une évolution de leur CP, dans le sens

de la rupture à l'accomplissement du CP (49%), et de l'accomplissement à la rupture du CP (3%). Dans le cadre de la dynamique de SO, pour certains nouveaux salariés (par exemple les NS des groupes 3 au sein du KOM, des groupe 4 dans les entreprises ICE et CRISTAL), les débuts étaient difficiles, ils vivaient des conflits, le rejet et n'étaient pas performants. Par la suite, ils réussissent à faire des efforts afin de s'ajuster dans le nouvel environnement de travail. Pour d'autres nouveaux salariés (les NS L9 et L17 dans l'entreprise LIGHT), les débuts étaient plus faciles avec leurs agents socialisateurs, jusqu'à ce qu'ils réduisent leurs contributions dans le cadre des relations, ou violent le contrat psychologique qui les lie à leurs relations au travail. Nos résultats montrent que dans la troisième catégorie de nouveaux salariés, la dynamique de socialisation est marquée soit par des résultats positifs soit par le stress et la démotivation des nouveaux salariés.

Nos résultats sur la dynamique de socialisation des nouveaux salariés rejoignent les conclusions de l'analyse qualitative de Woodrow et Guest (2020) qui classent les nouvelles recrues d'un hôpital anglais en cinq groupes selon l'évolution de leur CP. Dans le premier groupe, les nouveaux salariés connaissent une adaptation progressive, dans laquelle les promesses (formation, soutien social) sont généralement tenues. Dans le deuxième groupe, les nouveaux salariés ont la perception que les agents socialisateurs ont satisfait leurs engagements au-delà de ce qu'ils attendaient. Ce dépassement des promesses a provoqué une rapidité dans l'ajustement, que celle des nouveaux salariés du premier groupe. Dans le groupe 3, après la survenue des brèches dans le CP, les nouveaux salariés sont satisfaits ultérieurement des promesses importantes tenues par l'organisation et le supérieur hiérarchique. Cette dynamique du CP a permis un ajustement positif, après des débuts difficiles. Dans le groupe 4 les nouveaux salariés ont connu une accumulation de violation du CP, et ont atteint un point de non-retour. Dès lors, ces derniers ressentent la colère, la frustration et l'envie de partir. Dans la dernière catégorie, les nouveaux salariés ont été satisfaits des agents socialisateurs au début des relations au travail, et par la suite, la violation de leur CP intervient comme un tournant négatif dans leur adaptation. De même, l'étude qualitative de Korte (2010), fait état de deux catégories de nouveaux salariés : ceux qui ont eu des expériences positives de soutien et d'aide des agents socialisateurs, et d'autres nouveaux salariés qui se sentaient isolés, et n'étaient pas acceptés dans leurs équipes malgré leurs efforts. Par ailleurs, l'étude de Dufour et Lacaze (2010) souligne l'importance d'un ajustement mutuelle entre les besoins des NS (besoins financiers, de sens, de reconnaissance, d'aide et de soutien) et les attentes de l'organisation (conformité du NS aux règles formelles et percevoir les attentes implicites) dans le cadre du CP, afin de satisfaire chacune des parties. Ainsi, la réussite ou l'échec de la SO des NS repose sur leur capacité et celle leur employeur à répondre aux attentes réciproques (Dufour et Lacaze, 2010).

Nos résultats corroborent les conclusions des études antérieures, qui font clairement ressortir les conséquences positives et négatives des relations sur les résultats de socialisation des nouveaux salariés (Korte, 2010 ; Fabre et Roussel, 2013 ; Boubakary, 2019 ; Morrison, 2002 ; Korte et Lin, 2013 ; Korte et al., 2015 ; Woodrow et Guest, 2020 ; Kammeyer-Mueller, et al., 2013 ; Nifadkar et al., 2012 ; Lan et al., 2020).

A l'instar des études antérieures, nos résultats montrent que les comportements incivils et de dénigrement des nouveaux salariés (Lan et al., 2020 ; Ghosh et al., 2013 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013, Abubakar, 2018), les relations conflictuelles (Woodrow et Guest, 2020 ; Nifadkar et Bauer, 2016), l'isolement du nouveaux salariés et le refus de collaborer (Korte, 2010 ; Korte et Lin, 2013), le non-respect des engagements présents dans le contrat psychologique (Robinson et Rousseau, 1994 ; Tekleab et al., 2013 ; Woodrow et Guest, 2020) constituent des sources d'épuisement de ressources et de stress (Hobfoll, 1989).

En ce qui concerne l'impact positif des relations au travail sur la SO des nouvelles recrues, de nombreuses études indiquent que le soutien et l'aide des agents socialisateurs (Fabre et Roussel, 2013 ; Korte, 2010 ; Korte et Lin, 2013), l'accomplissement des promesses du contrat psychologique (Woodrow et Guest, 2020 ; Woodrow et Guest 2017), la participation des nouveaux salariés aux activités extra professionnelles (Korte et Lin, 2013 ; Korte, 2010), et l'accès aux ressources des agents socialisateurs (Morrison, 2002) constituent des gains de ressources, qui permettent aux NS de s'adapter efficacement. En d'autres termes, nos résultats vont dans le même sens que les études qui montrent que l'accomplissement du contrat psychologique favorise l'accumulation des ressources chez le nouveau salarié, tandis que la rupture du contrat psychologique entraîne une perte de ressources (Woodrow et Guest, 2020 ; Ellis et al., 2015 ; Lan et al, 2020 ; Ng et Feldman, 2011 ; Rossano et al, 2015).

La dynamique des ressources en termes d'investissement et de conservation des ressources (Hobfoll, 2001) a été soutenue par nos résultats. Les résultats indiquent que les nouveaux salariés qui connaissent une réussite de la socialisation continuent d'adopter des comportements productifs au travail, de manière à accumuler des ressources supplémentaires (stratégie d'acquisitions des ressources). Toutefois, en cas de non-respect des attentes dans le cadre des relations, certains ont continué d'investir des ressources de façon rentable, tandis que d'autres ont préservé leurs ressources restantes, de peur de les épuiser. Selon Ellis et al. (2015), conserver les ressources en situation de stress n'est pas la démarche à adopter lorsque le nouveau salarié veut arrêter le cycle de perte de ressources. Toutefois, pour investir des ressources supplémentaires, il faut posséder un réservoir de ressources suffisantes, pour risquer de les investir

(Hobfoll, 2001), ce qui n'était pas le cas pour les nouveaux salariés qui connaissent une socialisation difficile depuis leur recrutement. Certains travaux dans la littérature indiquent que les nouveaux salariés peuvent adopter en même temps la stratégie de conservation et d'acquisition des ressources, suivant qu'ils sont convaincus dans un cas comme dans l'autre que l'usage de leurs ressources actuelles ne sera pas un investissement perdu (Kiazad et al, 2014 ; Ng et Feldman, 2011).

Nos résultats corroborent la proposition théorique d'Ellis et al. (2015) selon laquelle les nouveaux salariés se servent des ressources personnelles, relationnelles et organisationnelles en vue de s'adapter dans leur nouvel environnement. Ainsi, la confiance en soi (Holahan et al. 1999), les expériences professionnelles antérieures (Ghanie et al. 2018), l'âge (Finkelstein, 2003), la curiosité (Harrison et al. 2011), la prise d'initiative (Perrot et Jaidi, 2014) sont par exemple des ressources personnelles utiles pour l'adaptation des nouveaux salariés en contexte camerounais. Ces ressources personnelles ont permis par exemple aux nouveaux salariés qui connaissent une réussite de SO d'acquérir des ressources supplémentaires, et aux autres qui ont connu une dynamique de SO, dans le sens insatisfait à satisfait de stopper la spirale de perte de ressources, et d'engranger des gains. Les ressources personnelles font défaut aux nouveaux salariés qui vivent une spirale de perte de ressource due à l'échec de leur socialisation par les relations au travail.

Les résultats de l'étude indiquent que les ressources relationnelles des nouveaux salariés camerounais sont le soutien du supérieur hiérarchique et des collègues (Fabre et Roussel, 2013), les conseils dans le cadre de la vie privée (Korte, 2010), les sorties extra professionnelles (Korte et Lin, 2013) et la bonne ambiance au travail (Woodrow et Guest, 2020). A la suite de Hobfoll (1989), nos résultats confortent l'idée selon laquelle les ressources relationnelles permettent aux nouveaux salariés d'élargir leur réservoir de ressources disponibles, et de remplacer d'autres ressources qui leur manque. Par exemple, les nouveaux salariés des groupes 1 (KOM) et 8 (LIGHT) qui connaissent une réussite de la SO ont bénéficié des conseils, de l'aide, des encouragements de leurs agents socialisateurs dès leur arrivée au nouveau poste de travail. Toutefois, l'absence de ces ressources entraîne une perte de ressources dans d'autres catégories (Personnelles et organisationnelles). Par exemple, les nouveaux salariés qui connaissent un échec de SO sont isolés dans leurs équipes, ils manquent de confiance en eux du fait des propos injurieux et du dénigrement subis, et les ressources organisationnelles ne sont pas mises à leur disposition par leurs relations au travail.

Les ressources organisationnelles dont les nouveaux salariés en contexte camerounais ont besoin pour réduire l'incertitude et le stress sont la formation formelle et informelle (Dellobe et al., 2016 ; Delobbe

et al., 2012), la clarté de rôle (Jones et al., 2005), le respect des attentes du contrat psychologique et des promesses faites pendant le recrutement (De Vos et Freese, 2011 ; Woodrow et Guest, 2020 ; Rousseau, 2001). Il s'agit des mesures prises par l'entreprise en vue de favoriser l'adaptation des nouvelles recrues (Demerouti et al., 2001). Les nouveaux salariés qui connaissent une spirale de perte de ressources, ont tous eu des attentes insatisfaites par leurs agents socialisateurs de statut élevé<sup>75</sup>, qui représentent l'entreprise à leurs yeux. Ainsi, ces nouveaux salariés, en plus de perdre des ressources relationnelles dues à l'absence de soutien social, ont également perdu de nombreuses ressources organisationnelles du fait de leurs relations de travail pourvoyeurs de ces ressources.

Par ailleurs, l'originalité de nos résultats indiquent également l'importance des ressources spirituelles pour l'adaptation des nouveaux salariés, dans le sens des résultats des travaux sur l'adaptation des salariés religieux (Bikerton et al., 2014) et des individus malades ou rétablis d'un cancer (Thuné-Boyle et al., 2013).

Les ressources spirituelles n'ont pas régulièrement retenu l'attention des chercheurs en sciences de gestion (Bikerton et al., 2014). Quick et Gavin (2001) recommandent pourtant d'utiliser la théorie de la conservation des ressources suivant une perspective spirituelle. Selon ces derniers, une perspective basée sur la foi exige une vision à long terme de la perte et du gain des ressources. Ainsi, les individus en situation de stress se servent des ressources issues d'un attachement à un être supérieur et transcendant, qui leur permet de faire face, et de prévenir le stress. Nos résultats corroborent plusieurs études auprès des salariés religieux (Bikerton et al 2014 ; Darling et al., 2004 ; Chandler, 2009), des malades rétablies à la suite d'un cancer (Lynn Gall et Cornblat, 2002 ; Thuné-Boyle et al., 2013), et du personnel traitant (Zhang et al., 2019 ; Birnie, 2019). Il ressort de notre étude empirique qu'en situation de stress, les nouveaux salariés camerounais se servent des ressources spirituelles telles que les croyances, les pratiques spirituelles, les valeurs et vertus, pour s'adapter. Nos résultats indiquent également que les nouveaux salariés se servent des ressources spirituelles pour prévenir le stress (c'est le cas des NS qui connaissent une réussite de la SO). Toutefois, contrairement à la dynamique des ressources personnelles, relationnelles et organisationnelles, nos résultats indiquent qu'en situation de spirale de perte de ressources, les ressources spirituelles ne sont pas menacées. Les nouveaux salariés qui connaissent un

---

<sup>75</sup> Le directeur général et le directeur financier (E, à KOM), le sous-directeur et le directeur des ressources humaines (F et I à KOM), le chef de service RH (C2 à CRISTAL), le chef du département contrôle de gestion (M2 à MAT CONSTRUCTION), le responsable RH (M5 à MAT CONSTRUCTION), le chef machiniste (M12 à MAT CONSTRUCTION) et le chef d'agence (M9 à MAT CONSTRUCTION).



échec de socialisation conservent leurs ressources (refus d'aller faire les courses personnelles des agents socialisateurs), mais se servent de leurs croyances spirituelles pour continuer de respecter les attentes explicites présentes dans de leur contrat psychologique (Singh, 2019). En d'autres termes, les ressources spirituelles sont un gage du respect du contrat psychologique par les nouveaux salariés malgré le manque de réciprocité.

Dans l'étude de Voynnet Fourboul (2011), les managers ont eu recours aux ressources spirituelles dans des situations de passage de leadership. Il s'agit « *de rejoindre une entreprise pour la première fois, d'être manager pour la première fois, d'accepter un poste exposé, d'assumer la responsabilité d'une fonction, de faire face à un échec dont on est responsable, de faire face à un mauvais superviseur ou à des collègues rivaux* » (p 206). Ces situations de passage de leadership correspondent également à la période de socialisation organisationnelle, où les salariés vivent un niveau d'incertitude élevé. Les résultats de l'étude qualitative de Voynnet Fourboul (2011) indiquent que les managers français se sont servis des valeurs telles que l'empathie, le pardon, l'altruisme pour faire face aux situations difficiles.

Les études antérieures indiquent des relations positives entre l'usage des ressources spirituelles et le bien-être au travail (Chandler, 2009). Bikerton et al. (2014) trouvent dans le cadre de leur étude que les pratiques de collaboration avec Dieu, l'expérience d'un attachement et de l'appel de Dieu favorisent l'engagement au travail, réduisent l'épuisement, augmentent le sens des tâches et la capacité des travailleurs religieux australiens à les accomplir avec succès. Comme nous l'avons constaté dans nos résultats, ces auteurs ont trouvé que les salariés religieux australiens se sont servis des ressources spirituelles pour faire face au stress, particulièrement lorsqu'ils manquaient des ressources pertinentes dans leur travail (formation et support social). En d'autres termes, lorsque les salariés religieux épuisent leurs réservoirs de ressources organisationnelles, relationnelles et personnelles, les ressources issues de la spiritualité ont permis de faire face au stress, et de rester engagé au travail.

Les ressources spirituelles sont inépuisables dans la mesure où elles font partie du système de pensées et de valeurs des individus, acquis depuis l'enfance, dans le cadre de l'éducation, ou du fait de leurs expériences (Voynnet Fourboul, 2011). Cependant, il n'est pas facile d'évoquer la spiritualité dans les entreprises, particulièrement en France où ce type d'approche suscite la méfiance (Voynnet Fourboul, 2011 ; Nkakleu et al. 2017). Ainsi, un manager français de l'étude de Voynnet Fourboul (2011) avoue ne pas oser parler de ses pratiques spirituelles (sophrologie, astrologie, thérapie brève, prière protectrice, respiration holotropique) à son entourage professionnel et même privé. En contexte africain, la réalité est toute autre. Nkakleu et al. (2017) recommandent aux leaders africains de privilégier des pratiques en

cohérence avec les valeurs partagées. La foi, les us et coutumes sont d'une grande importance pour les salariés (Frimousse et Peretti, 2019 ; Kamdem, 2010). Dès lors le leader spirituel fonde ses actions sur sa foi, son intuition, le pardon, la valorisation des autres, la sensibilité, l'empathie etc. (Nkakleu et al., 2017).

Dans le contexte de la SO des nouveaux salariés, l'effet combiné des théories du contrat psychologique et de la conservation des ressources prend tout son sens. Ce cadre d'analyse explique clairement la façon par laquelle l'accomplissement et la violation des attentes des nouveaux salariés et des agents socialisateurs dans le cadre des relations de travail, favorise ou limite la socialisation des nouveaux salariés.

#### **4.2.1.3 : L'INFLUENCE DU RECRUTEMENT SUR LA SOCIALISATION PAR LES RELATIONS**

Nos résultats indiquent que la qualité du recrutement a une influence sur la socialisation des nouveaux salariés. Les nouveaux salariés et leurs agents socialisateurs qui manquent de compétences à leur poste constituent à priori une perte de ressources personnelles, organisationnelles et relationnelles. Ce manquement peut être à l'origine de la spirale de perte de ressources pour les nouveaux salariés. Par exemple, le nouveau salarié C2 (CRISTAL) a 9 ans d'expérience, et connaît une affectation à un poste semblable à celui qu'il occupait auparavant. Toutefois, il ne maîtrise pas les procédures, il manque d'aptitudes au poste, et a toujours besoin de l'aide et du soutien de ses collègues pour prendre des décisions. Il est stressé, manque de confiance en lui, et a été sanctionné plusieurs fois pour ses erreurs. De même, le nouveau salarié D (KOM) a des agents socialisateurs (collaborateurs) qui n'ont pas les compétences requises à leur poste. Cette situation augmente sa charge de travail, le fatigue, et ne lui permettent pas d'atteindre ses objectifs. Nos résultats vont dans le sens des travaux de Delobbe et al (2012) qui révèlent l'importance des informations pertinentes et réalistes échangées lors du processus de recrutement. Ces auteurs ont trouvé que ces informations sont négativement corrélées à la perception de brèche du contrat psychologique, et prédisent significativement la clarté de rôle, la satisfaction au travail, l'implication affective normative et l'intention de rester. Nos résultats montrent également que les erreurs de recrutement ne sauraient être comblées par les ressources relationnelles (les échanges de qualité avec les pairs et les supérieurs hiérarchiques) et organisationnels (la formation formelle) comme l'ont souligné Delobbe et al. (2012).

Après la présentation des contributions théoriques de notre travail, il est question dans la deuxième partie de la discussion, de présenter les implications managériales de notre thèse.

## **4.2.2 IMPLICATIONS MANAGERIALES**

Nous proposons les recommandations en ce qui concerne le soutien de l'approche relationnelle de la SO par le management des organisations, l'importance du recrutement, et du respect des promesses présentes dans le contrat psychologique par les agents socialisateurs.

### **4.2.2.1 L'IMPORTANCE DE SOUTENIR L'APPROCHE RELATIONNELLE DE LA SOCIALISATION**

Nos résultats indiquent que le management doit soutenir l'approche relationnelle de la SO, parce que la qualité des relations entre les nouveaux salariés et leurs agents socialisateurs influence l'intégration sociale, la qualité de leur apprentissage et leurs performances au travail (Korte et Lin, 2013. Fabre et Roussel, 2013). Ainsi, les relations au travail semblent être le moyen dominant par lequel les ressources sont développées et fournies. Dès lors, la socialisation par les relations est un versant des différentes approches (individuelle, organisationnelle, interactionniste) de la SO. Le management de l'entreprise doit soutenir les échanges informels entre les salariés, en apportant un soutien financier au développement des activités extraprofessionnelles, car celles-ci peuvent constituer le terreau de la coopération au travail, de l'apprentissage du métier, de diffusion de bonnes pratiques professionnelles, de développement des compétences, et d'enrichissement du domaine de la vie privée.

Par ailleurs, les relations de travail peuvent avoir des effets pervers sur l'adaptation des nouveaux salariés à travers des comportements irrespectueux et incivils, les conflits au travail, et le rejet des nouveaux salariés (Nifadkar et al., 2012 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013). Dans ces conditions, l'amélioration des pratiques managériales peut faciliter la SO. Plus précisément, la formation des salariés expérimentés à l'accompagnement des pairs (Kammeyer-Mueller et al., 2013 ; Nkomo et al, 2017) semble utile dans le cadre de la SO des nouveaux salariés par leurs relations au travail. Cette formation devrait cultiver l'évitement de comportements incivils envers les collègues et en particulier envers les nouveaux salariés (Fabre et Roussel, 2013).

En outre, la mise en place des dispositifs formelles de socialisation organisationnelle tels que les programmes de mentorat, de coaching et de formation, l'accès facile aux ressources importantes au sein de l'organisation pourraient renforcer les effets positifs des relations au travail (Akremi et al., 2014 ; Lapointe, 2014), et constituer une autre source de ressources pour les nouveaux salariés qui ne sont pas acceptés par les agents socialisation de leurs groupes respectifs. L'objectif est de réduire la dépendance des nouveaux salariés à l'égard de leurs agents socialisation (Korte et al., 2015). Nous recommandons également au management de l'entreprise de suivre régulièrement les nouveaux salariés, et de se rassurer qu'ils soient dans un environnement social sain et propice pour l'accumulation des ressources.

Les résultats indiquent que plus de 70 % des nouveaux salariés des entreprises camerounaises étudiées ne connaissent pas les valeurs de leurs entreprises, pourtant la connaissance des valeurs organisationnelles est la première étape de leur intériorisation (Anakwe et Greenhaus 1999 ; Perrot, 2009 b). Selon Singh (2019). Pour les nouveaux salariés, afficher les valeurs dans les bureaux et communiquer régulièrement auprès des salariés est une pratique courante. De plus, la plupart des chercheurs en SO recommandent d'organiser des séances de formation sur le domaine « organisation » de la SO (Louis, 1983 ; Perrot et Roussel, 2009 ; Van Maanen et Schein, 1979). L'objectif est de se rassurer que les nouvelles recrues connaissent et comprennent les valeurs essentielles auxquelles elles doivent adhérer.

L'approche relationnelle de la socialisation souligne l'importance des ressources personnelles, organisationnelles, relationnelles et spirituelles des nouvelles recrues. Selon la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 2011), les ressources sont liées entre elles. La perte ou le gain des ressources dans une catégorie peut entraîner la perte ou le gain dans une autre catégorie de ressources. Par exemple la formation formelle est une ressource organisationnelle qui enrichit les compétences et la confiance en soi des nouvelles recrues (ressources personnelles). Les managers opérationnels doivent veiller au respect des engagements pris par l'entreprise auprès des nouveaux salariés, et doivent adopter des comportements de nature à favoriser les échanges et le respect mutuel. Selon Singh (2019), Il s'agit de créer un environnement où les travailleurs se sentiront confiants dans leur apprentissage, et leur développement sans craindre de commettre des erreurs, ou de subir des sanctions en cas d'erreurs (peur de perdre son emploi, ou de la réduction de salaire).

Quant aux ressources spirituelles, les entreprises gagneraient à avoir en leur sein des leaders et des collaborateurs spirituels (Singh, 2019, Bickerton et al., 2014 ; Voynnet Fourboul, 2011 ; Nkakleu et al., 2017). Singh (2019) recommande des pratiques qui pourraient enrichir le réservoir de ressources spirituelles des salariés au sein des organisations. Selon cet auteur, il est important de favoriser des

programmes de bien-être pour les employés comme la méditation, des séances thérapeutiques, des activités récréatives, qui permettent de donner du repos à leur esprit et d'enrichir l'âme. Il conseille aux managers de veiller au maintien de l'équilibre travail-vie personnelle des salariées, en mettant en place un programme d'aide aux employés. Une autre démarche consiste d'adopter un leadership spirituel qui met l'accent sur le désir de servir les autres d'abord plutôt que soi-même, et repose sur des valeurs, tels que l'empathie, le pardon et l'humilité (Frimousse et Peretti, 2019 ; Nkakleu et al., 2017 ; Voynet Fourboul, 2011).

Singh (2019) trouve dans le cadre de son étude en Inde que les entreprises promeuvent des pratiques telles que le yoga, les causeries spirituelles, les méditations transcendantales etc. Ces ressources spirituelles permettent aux salariés de réduire le stress, de soulager leurs problèmes intérieurs et d'atteindre un état mental paisible.

Nous conseillons aux managers en contexte africain de mettre sur pied des pratiques adaptées à leur environnement. Par exemple, certains nouveaux salariés apprécient le fait d'obtenir des permissions aux heures de prières. L'étude de Nyobe et Plane (2015) plaide pour l'utilité de l'aide aux employés durant les fêtes religieuses. Nous recommandons aux managers de proposer des formations aux nouveaux salariés en lien avec la spiritualité et la performance des entreprises. Singh (2019) suggère d'agir sur les facteurs externes telles que la création d'une atmosphère attrayante et esthétique (plantes, souvenirs, livres), l'affichage des citations inspirantes pour motiver les employés, et l'implication de l'entreprise dans des projets communautaires et des œuvres de bienfaisance.

#### **4.2.2.2 UN BON RECRUTEMENT CONSTITUE DES RESSOURCES POUR LES NOUVEAUX SALARIES**

Nos résultats indiquent que certains nouveaux salariés (par exemple C2 de CRISTAL, F et D de KOM) et leurs relations au travail souffrent d'une insuffisance de compétences nécessaires pour faciliter l'apprentissage, réduire le stress, et atteindre des niveaux de performance attendus. Sachant que le recrutement précède l'intégration ou la socialisation des nouveaux salariés, il incombe au management des ressources humaines de revoir les dispositifs de recrutement. Dans un contexte socioculturel dominé par la solidarité ethnique, où les recrutements se font sur la base de l'appartenance groupale (Tidjani et Kamdem, 2010 ; Apitsa et Amine, 2014 ; Nkakleu, 2016 ; Boubakary, 2019), il est possible que les affinités diverses (ethnique, amicale, associative), aient guidé le choix des individus au poste. Ainsi, le management doit veiller au respect des pratiques de recrutement fondées sur la compétence (Apitsa et

Amine, 2014, Mukwa et Nabiswa, 2017). En d'autres termes, les entreprises qui respectent les procédures de recrutement, mettent à disposition une source de ressources personnelles, relationnelles et organisationnelles utiles pour socialiser les nouveaux salariés.

#### **4.2.2.3 L'IMPORTANCE DE CONNAITRE ET DE RESPECTER LES ATTENTES DANS LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE**

Les résultats des études antérieures montrent que le contrat psychologique se forme et évolue pendant la période de socialisation organisationnelle (Thomas et Anderson, 1998 ; Woodrow et Guest, 2020 ; Rousseau, 2001), et que les déceptions surviennent généralement parce que les attentes réciproques dans le cadre des relations sont inconnues (Korte et al. 2015 ; De Vos, 2002). Ainsi, il est important de clarifier les attentes (Korte et al., 2015). Il s'agit pour chaque manager de discuter explicitement des attentes réciproques avec les nouveaux salariés dès le début de la relation (Dufour et Lacaze, 2010), d'identifier les écarts entre les attentes, et de les ajuster au besoin.

Par ailleurs, les managers opérationnels doivent être informés des promesses faites aux nouveaux salariés durant le processus de recrutement, afin d'en assurer le suivi (Woodrow et Guest, 2020). Vu l'importance de la réalisation des promesses du contrat psychologique dans l'adaptation des nouveaux salariés (meilleures performance, satisfaction, réduction du stress), les managers doivent déterminer quelles promesses sont les plus importantes pour les nouveaux salariés, et prioriser leur accomplissement (Dufour et Lacaze, 2010). Il est fréquent que les organisations et les agents socialisateurs des nouveaux salariés ne respectent pas les promesses faites au préalable (Robinson et Rousseau, 1994). En cas de non-respect des engagements, le manager doit expliquer aux nouveaux salariés les raisons de la brèche du contrat psychologique, et chercher à les réaliser à l'avenir (Woodrow et Guest, 2020). Ainsi, il retardera le passage de la brèche du contrat psychologique à la violation qui suppose des réactions affectives et négatives fortes des nouveaux salariés vis à vis de l'organisation (Morrison et Robinson, 1997).

La deuxième section du chapitre 4 nous a permis de discuter des implications théoriques et managériales de cette recherche. Il en ressort que les résultats de notre recherche ont permis une redéfinition de la socialisation organisationnelle, en mettant l'accent sur la composante cognitive (apprentissage du travail), et relationnelle (aide et soutien des AS). Plus particulièrement, le besoin de reconnaissance et d'acceptation semble être un facteur de socialisation le plus important chez les nouveaux salariés

expérimentés. Ainsi, nos résultats plaident pleinement pour une approche relationnelle, qui est complémentaire à l'approche cognitive (Lapointe, 2014 ; Akremi et al. 2014). Ensuite, nous avons discuté des effets conjoints de la théorie de la conservation des ressources, et du contrat psychologique sur la socialisation organisationnelle des nouveaux salariés. Concrètement, à leur arrivée dans l'organisation ou au nouveau poste de travail, les NS ont des attentes vis-à-vis de leurs AS, qui constituent un gain ou une perte de ressources selon qu'elles sont satisfaites ou non (Woodrow et Guest, 2020). Par ailleurs, il a été souligné l'importance du recrutement dans la SO, car les relations au travail ne combleront pas les manquements dus à l'absence de compétences des nouveaux salariés et/ou de leurs agents socialisateurs. Enfin, nous avons fait des recommandations permettant aux NS de bénéficier pleinement de l'effet des relations de travail.

## Conclusion chapitre 4

Finalemment, dans la première section, nous avons présenté une analyse intra cas, et une analyse comparative des résultats, qui nous ont permis de ressortir des propositions explicatives de la socialisation par les relations en contexte camerounais. Les résultats indiquent que les 69 NS entretenus ont tous cité le supérieur hiérarchique comme étant le principal agent socialisateur, suivi des collègues (47 NS), des collègues d'autres départements (44 NS), des subordonnés (23 NS), des autres NS (8 NS), et des prédécesseurs au poste (8 NS). Les mobiles de socialisation sont liés au domaine travail en ce qui concerne principalement l'apprentissage et la maîtrise du travail. Les attentes liées au domaine groupe de travail sont la bonne ambiance au travail, et les possibilités de mener les activités sociales hors du bureau. Les résultats indiquent que les NS ne désirent pas spécialement connaître et adhérer aux valeurs organisationnelles. Toutefois, les représentants organisationnels soulignent que l'adhésion aux buts et aux valeurs organisationnelles, est une attente qu'ils ont à l'égard des nouvelles recrues, qui n'est pas satisfaite dans la plupart des cas.

L'accomplissement ou la violation des attentes dans le cadre des relations a permis de regrouper les nouveaux salariés en 10 groupes, qui ont des caractéristiques particulières. Les groupes 1 (KOM) et 8 (LIGHT) composés de 25 nouveaux salariés connaissent une réussite de la socialisation. Ils ont la perception d'être satisfaits et d'avoir satisfait les attentes des agents socialisateurs. Ainsi, ces derniers les aident et leur permettent d'obtenir des ressources nécessaires pour une meilleure adaptation au poste. Dès lors, ils sont plus enclins à investir et gagner de nouvelles ressources.

Les groupes 2 (KOM), 5 (CRISTAL) et 10 (MAT CONSTRUCTION) composés de 8 nouveaux salariés ne sont pas satisfaits de leurs agents socialisateurs, et ne satisfont pas les attentes des agents socialisateurs dans le cadre des relations de travail. Malgré leurs efforts, ils ne sont toujours pas acceptés par leurs AS. Ils perdent des ressources personnelles, relationnelles et organisationnelles depuis leur arrivée dans l'entreprise ou au nouveau poste de travail, et adoptent une stratégie de conservation de ressources. Cette stratégie n'est pas efficace, dans la mesure où cela favorise la spirale de perte de ressources. Pour ne pas s'épuiser complètement, ils se servent des ressources spirituelles comme les autres nouveaux salariés pour se rassurer par exemple que la situation changera à leur avantage.



Les groupes 3 (KOM), 4 (ICE et CRISTAL), 6 (LIGHT), 7 (LIGHT), et 9 (MAT CONSTRUCTION) connaissent une évolution dans la satisfaction de leurs attentes et de ce celles des agents socialisateurs. Plus précisément, les groupes 3 (KOM), 4 (ICE et CRISTAL), 6 (LIGHT) et 9 (MAT CONSTRUCTION) composés de 34 nouveaux salariés ont eu des difficultés en début de relation, à l'issue desquelles ils perdaient des ressources. Contrairement aux NS qui connaissent un échec de socialisation, leur démarche d'acquisition des nouvelles ressources a été rentable, en ce sens que la perte de ressources a été remplacée par des gains des ressources supplémentaires. Quant aux 2 nouveaux salariés du groupe 7, leur dynamique de socialisation va dans le sens de satisfait en début de relation, et insatisfait par la suite, du fait de l'insatisfaction des AS, quelques temps après le recrutement. Ils ont gagné des ressources en début de relation, et en perdent actuellement.

La dernière étape de l'interprétation a consisté à comparer les propositions explicatives avec la littérature sur la socialisation et le contrat psychologique. Enfin, nous avons fait des recommandations aux managers, en vue d'améliorer la socialisation des nouveaux salariés en contexte camerounais.

## CONCLUSION GENERALE

Cette recherche doctorale sur la socialisation organisationnelle, en s'appuyant sur une méthodologie qualitative, et en se servant des théories du contrat psychologique et de la conservation des ressources, permet de mieux comprendre le rôle et les conséquences des relations au travail sur l'adaptation des nouveaux salariés. Ainsi, nous avons pour ambition de répondre à la question « *Comment les relations de travail influencent-elles la socialisation des nouveaux salariés, et quel est le rôle des ressources dans ce processus ?* » Plus précisément, nous nous sommes intéressés aux principales relations au travail des nouveaux salariés, aux attentes et promesses qui sous-tendent leurs relations, aux résultats de socialisation par les relations, aux différents types de ressources mobilisées par les nouveaux salariés, et à leur dynamique.

Nous avons adopté une posture épistémologique compréhensive ainsi qu'une méthodologie qualitative mobilisant une étude de cas multiples. Nous avons retenu de façon ad hoc cinq entreprises parmi lesquelles une filiale d'une firme multinationale française. Nous avons mené des entretiens semi-directifs avec 69 nouveaux salariés et 8 représentants organisationnelles (chefs service RH, Chef de projet, responsables du recrutement et de l'intégration, chef service gestion des compétences) dans les entreprises retenues. Pour rappel, nous avons considéré les nouveaux salariés comme étant des salariés qui ont connu un recrutement externe et une mobilité en interne (Van Maanen et Schein, 1979 ; Djabi, 2015), avec une ancienneté comprise entre 2 semaines et 24 mois (De Vos et Freese, 2011 ; Delobbe et al., 2016 ; Jokisaari et Nurmi, 2009).

### Les principaux résultats de l'étude

Le supérieur hiérarchique (100% des NS), les collègues de l'unité (68% des NS), les collègues d'autres départements (63% des NS), les subordonnés (29% des NS), les autres nouveaux salariés (11% des NS), et les prédécesseurs au poste (11% des NS) sont les agents socialisateurs les plus importants pour les nouveaux salariés. Il est apparu que les principaux agents socialisateurs des nouveaux salariés dans les entreprises étudiées sont : le supérieur hiérarchique, les collègues de l'unité et les collègues d'autres départements.

Les nouveaux salariés ont fait connaissance avec leurs agents socialisateurs avant, pendant et après le processus de recrutement. Les résultats font valoir que les NS qui ont connu leurs AS avant le recrutement ou la mobilité ont obtenu des résultats positifs dans le domaine de socialisation liée au groupe

travail. Ils bénéficient beaucoup plus de facilités à aller vers les relations de travail pour obtenir les ressources telles que l'information et les conseils utiles pour travailler.

Les attentes des NS et de leurs agents socialisateurs concernent les domaines « travail » et « groupe de travail » de la SO. Les NS espèrent que leurs relations les forment, les accompagnent afin qu'ils apprennent les ficelles du métier. Ils souhaitent l'aide et le soutien des agents socialisateurs pour obtenir de meilleures performances et une promotion au travail. De plus, ils sont à la quête d'acceptation, de reconnaissance, d'une ambiance conviviale au travail, des échanges et conseils dans le cadre de la vie privée, et des sorties extra professionnelles. Contrairement aux représentants organisationnels qui attendent que les NS intériorisent les valeurs de l'organisation, 70 % des NS entretenus n'ont pas atteint la première étape de l'intériorisation des valeurs qui est la connaissance de ces dernières.

Suivant la perception du nouveau salarié de sa satisfaction et de celle de ses agents socialisateurs dans le cadre des relations, nos résultats ont mis en relief dix groupes de nouveaux salariés constitués de trois profils distincts. Le premier profil est constitué des nouveaux salariés qui connaissent une réussite de la SO (il s'agit du groupe 1 de l'entreprise KOM, et du groupe 8 au sein de l'entreprise LIGHT). Ils ont vu leurs attentes satisfaites par des AS bienveillants, qui les accompagnent, les soutiennent, leur fournissent des ressources, et sont tolérants en cas d'erreur. Ainsi, les nouveaux salariés appartenant aux groupes 1 et 8 maîtrisent leur travail, atteignent leurs objectifs, ont des propositions de promotion, obtiennent des conseils dans le cadre de leur vie privée, et participent aux activités extra professionnelles.

Le deuxième profil est celui des NS qui connaissent un échec de SO (il s'agit du groupe 2 au sein de KOM, du groupe 5 au sein de CRISTAL et du groupe 10 dans l'entreprise MAT CONSTRUCTION). Ces NS des groupes 2, 5 et 10 sont insatisfaits dans le cadre des relations avec leurs agents socialisateurs, et ne satisfont pas en retour leurs agents socialisateurs. Leur socialisation dans l'entreprise se manifeste par une absence d'accompagnement et de soutien, un refus de collaboration, le dénigrement et l'isolement des NS. Les conséquences du non-respect des attentes sont l'absence de performance, le stress, la maladie, la souffrance au travail, la mauvaise évaluation, la rétrogradation, les propos injurieux, l'intention de partir, etc.

Le troisième profil se caractérise par une dynamique de SO. Les groupes 3 (KOM), 4 (ICE et CRISTAL), 6 (LIGHT), et 9 (MAT CONSTRUCTION) ont connu des débuts difficiles du fait des relations au travail peu coopératives ou de l'absence des dispositifs de socialisation. Leur SO s'est caractérisée, au début par des échanges conflictuels, le stress, l'absence de performance, le manque de compétence des AS, la surcharge de travail des NS. Par la suite, ces NS ont fait des efforts en vue de réduire le stress. Par

exemple le partage d'expérience, la formation des AS, un ajustement cognitif des NS en vue de s'habituer au mauvais comportement des AS, les divertissements au bureau, les relations hors travail ont permis de réduire le stress, d'améliorer les performances, et de se faire accepter par les AS. Le groupe 7 au sein de l'entreprise LIGHT a connu une dynamique de SO dans le sens de « satisfait » à « insatisfait ». Au début de la relation les NS sont acceptés par leurs relations, ils atteignent leurs objectifs et respectent les attentes des AS. Par la suite, ces NS ont réduit leurs contributions dans le cadre des relations (Le nouveau salarié L17 arrête d'offrir des cadeaux aux AS tandis que le nouveau salarié L9 fait des reproches à sa haute hiérarchie quant au comportement de son AS). Ce qui a entraîné une réciprocité négative de la part des AS, qui se caractérise par l'isolation des NS, les relations conflictuelles, la démotivation, et l'intention de partir.

Les NS qui connaissent la réussite de la SO et une dynamique dans le sens « insatisfait » à « satisfait » ont accumulé des ressources personnelles, relationnelles, organisationnelle et spirituelles. Ils continuent d'en gagner suivant la logique de la spirale de gain en situation d'investissement rentable des ressources disponibles (Hobfoll, 1989). Les NS insatisfaits depuis leur recrutement et ceux déçus par la suite ont perdu et continuent de perdre des ressources personnelles, relationnelles et organisationnelles. Cette spirale de perte est atténuée par les ressources spirituelles, qui permettent aux NS d'espérer grâce à leur foi et à leurs croyances (Quick et Gavin, 2001), ou à leur attachement à un être transcendant que la situation va s'améliorer. Les ressources spirituelles leur permettent ainsi de réduire le stress (Bikerton et al 2014 ; Darling et al., 2004 ; Chandler, 2009). Dès lors, en situation de perte continue des ressources, les NS adoptent la stratégie de conservation des ressources restantes afin de ne pas les épuiser (Hobfoll, 2001). Toutefois, cette stratégie n'est pas efficace en termes de gestion proactive du stress, car conserver les ressources restantes suppose moins d'efforts pour le NS, moins d'implication dans les relations, et une absence de performance (Ellis et al., 2015). En situation de spirale de gain de ressources des NS satisfaits dans le cadre des relations adoptent la stratégie d'investissement de ressources, qui leur ont permis d'accumuler des ressources supplémentaires et de réduire le stress (Hobfoll, 1989).

## **LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE**

Nos résultats contribuent à l'enrichissement de la connaissance sur la perspective relationnelle de la socialisation organisationnelle. La mobilisation de la théorie du contrat psychologique et la théorie de la conservation des ressources apporte un éclairage sur la socialisation des nouveaux salariés par leurs relations au travail dans les entreprises camerounaises. Nos résultats suggèrent des recommandations

pratiques aux managers des entreprises étudiées, en vue de limiter les effets pervers des relations au travail sur la SO, et de bénéficier des ressources relationnelles.

Sur le plan théorique, notre recherche permet d'enrichir les dimensions de la SO. Il en ressort que le besoin de reconnaissance, d'acceptation du NS par les AS, est à la base de l'adaptation des NS, particulièrement pour les NS expérimentés. Ainsi, la dimension relationnelle de la SO vient enrichir la dimension cognitive de la SO longuement étudiée depuis cinq décennies. Pour la réussite de la SO, les NS ont besoin en ce qui concerne le travail de maîtriser les aspects liés au travail, de comprendre toutes les attentes liées au travail, et des ressources utiles pour être efficaces à leurs nouveaux postes de travail. Les nouveaux salariés ont également besoin d'aide, du soutien, d'acceptation et de reconnaissance des AS. Cette dimension relationnelle de la socialisation inclut les échanges professionnels liés au travail, et les échanges dans le cadre de la vie privée. En d'autres termes, les ressources hors travail des nouveaux salariés du fait des relations enrichissent le domaine « travail » de la SO. Ainsi, les relations des NS se sont substituées dans certains cas à l'organisation en l'absence des dispositifs d'intégration, ou ont complété l'effet des pratiques mises en place par les entreprises étudiées.

Une autre contribution de ce travail concerne l'importance du contrat psychologique dans le processus de SO. Le contrat psychologique a souvent été associé à la SO. Les chercheurs se sont concentrés sur la perception par les NS de leurs obligations et de celles de l'employeur, et sur les conséquences de l'accomplissement ou de la violation du contrat psychologique par le NS et son employeur (Tekleab et al, 2013 ; Robinson et Morrison, 2000 ; Lapointe et al., 2013 ; De Vos et Freese, 2011). Cette perception du contrat psychologique comme résultat de la SO est selon Woodrow et Guest (2017 ; 2020) minimaliste. Les études récentes font valoir que le contrat psychologique est une variable importante, intervenant avant l'entrée dans l'organisation (Delobbe et al., 2016), et pendant le processus de SO des nouveaux salariés (Woodrow et Guest, 2017 ; 2020). Nos résultats soulignent également l'importance du contrat psychologique dans la socialisation des nouveaux salariés dans leurs entreprises. Les résultats de notre recherche montrent que les attentes réciproques des NS et de leurs AS ainsi que leur accomplissement ou violation influencent l'ajustement en facilitant ou en réduisant les opportunités d'apprentissage et d'intégration. En outre, nos résultats valident l'idée de plusieurs « *fabriquants de contrat psychologique* » (Rousseau et Tijoriwala 1998) au sein de la même organisation, ou la possibilité de l'existence de plusieurs contrats psychologiques différents selon les agents socialisateurs (Coyle-Shapiro et Shore, 2007 ; Lee et Taylor, 2014).

La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) permet de comprendre la manière par laquelle les NS s'adaptent dans leur environnement de travail. Plus précisément, Hobfoll (1989) propose cette théorie pour expliquer les causes du stress et les réponses auxquelles les individus ont recours, lorsqu'ils y sont confrontés, et la démarche pour s'en prémunir. Ce faisant, le stress des NS survient en cas de perte potentielle ou réelle de ressources dont ils disposent pour accomplir efficacement leur mission (Hobfoll, 2001). En d'autres termes, la période de SO n'est pas stressante en soi pour le NS, mais c'est la perte effective ou potentielle de ressources qui crée le stress. Les ressources mobilisées par les NS pour s'adapter dans le nouvel environnement sont les ressources personnelles, organisationnelles, relationnelles (Ellis et al., 2015 ; Demerouti et al., 2001) et spirituelles (Bikerton et al 2014 ; Quick et Gavin, 2001).

Notre recherche empirique apporte un appui aux principes de la primauté de perte, de la spirale de perte, de l'influence de la quantité initiale des ressources, d'investissement des ressources, de la spirale de gain de ressources, et la stratégie défensive en cas de manque de ressources (Hobfoll, 1989). En effet nos résultats montrent que les NS qui connaissent un échec de SO ont perdu les ressources depuis leur recrutement et continuent d'en perdre. Ainsi, les pertes initiales de leurs ressources ont engendré des pertes futures, et ces NS adoptent une stratégie défensive de leurs ressources restantes, afin de ne pas les épuiser. Toutefois les NS qui connaissent une réussite de la SO ont une quantité initiale de ressources qui leur permet d'investir aisément. Cet investissement est rentable parce qu'il leur permet de gagner de nouvelles ressources et d'enranger la spirale de gain de ressources. Toutefois, nos résultats en ce qui concerne la stratégie d'investissement de ressources en situation de perte vont dans le sens de ceux de Kiazad et al. (2014) et de Ng et Feldman (2011). Ainsi, les NS qui connaissent une dynamique de SO dans le sens « insatisfait » puis « satisfait » ont fait des efforts malgré la perte qu'ils subissaient du fait des relations au travail. Ils ont adopté une réciprocité positive en situation de perte de ressources. Ils ont apporté du soutien aux AS ; ils les ont formés ; ils ont respecté leurs engagements et ont atteint leurs objectifs. Ces investissements leur ont permis de gagner des ressources supplémentaires, de réduire le stress, et de basculer de la spirale de perte, vers la spirale de gain de ressources.

Nos résultats montrent que la qualité du recrutement a une influence sur la SO par les relations. Le responsable en charge du recrutement et de l'intégration au sein de l'entreprise KOM souligne par exemple le fait qu'il ne s'occupe pas des besoins des NS recrutés non pas pour combler un besoin en personnel, mais pour des intérêts des dirigeants. Par ailleurs, les NS et les AS qui n'ont pas de compétences et d'habiletés nécessaires pour occuper leurs postes constituent une perte de ressources pour eux-mêmes, pour les relations de travail et l'organisation.

Nos recommandations aux managers des entreprises étudiées plaident pour le soutien de l'approche relationnelle de la SO. Les managers gagneraient à soutenir les relations saines au sein de l'organisation à travers le mentorat, l'organisation des « team building », et le financement des activités extra professionnelles au sein des unités. Par ailleurs, il est important pour le management des entreprises de connaître les attentes des NS, et d'en parler explicitement de façon à éviter les déceptions dues aux malentendus (Korte et al., 2015). De même, la hiérarchie doit veiller au respect du contrat psychologique des nouveaux salariés, et à leur expliquer les raisons du non-respect des attentes quand cela se produit.

## LES LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Les cas étudiés, même s'ils ont été choisis avec pour intention d'introduire une certaine hétérogénéité (Eisenhardt, 1989), restent limités en termes de capacité de généralisation. Il est possible que des caractéristiques de la SO par les relations, et les types de ressources mobilisées par les NS diffèrent en reproduisant l'analyse sur d'autres terrains. Toutefois, nous pensons que cette limite est liée à la démarche qualitative fondée sur des études de cas. Il faut souligner que les résultats de cette étude de cas multiples ont apporté des connaissances sur la mise à l'épreuve de la socialisation par les relations au travail. Par ailleurs, nous sommes conscients du fait que nous n'avons pas pu obtenir des informations sur l'appartenance ethnique des agents socialisateurs des NS, sur leur actions et choix basés sur leur appartenance dans le cadre des relations de travail. Le contexte n'était pas favorable aux échanges sur l'appartenance ethnique des individus, qui était un sujet sensible, à la suite des élections présidentielles d'octobre 2018 au Cameroun. Nous espérons que les recherches futures pourraient mieux cerner le rôle de l'appartenance ethnique dans la socialisation organisationnelle par les relations des nouvelles recrues.

Une deuxième limite méthodologique concerne le design transversal adopté. En effet, les auteurs sont unanimes que la socialisation organisationnelle et le contrat psychologique sont dynamiques, et qu'il convient d'adopter une démarche longitudinale afin de capter leur évolution (Ashforth, 2012 ; Woodrow et Guest, 2020), car les études transversales peuvent « gonfler » l'intensité des relations entre variables (Bauer et al, 2007).

Une troisième limite d'ordre méthodologique repose sur le choix du représentant organisationnel, dans le cadre de la relation du nouveau salarié et de son organisation. Dans la lignée de Guest et Conway (2002), nous avons tenu compte uniquement du point de vue du top management, car ils étaient plus susceptibles de prendre part aux décisions politiques concernant les promesses faites aux nouveaux

salariés durant leur recrutement. Ce choix semblait être plus facile à mettre en œuvre. Le top management n'était pas le représentant organisationnel de tous les nouveaux salariés entretenus. Ainsi, ils citaient comme représentants de l'organisation leur supérieur hiérarchique, les ressources humaines présentes lors du processus de recrutement, et le directeur général. Cette limite est appuyée par l'idée selon laquelle les salariés peuvent percevoir leur relation avec l'organisation comme étant constituée d'un certain nombre de relations séparables avec de multiples représentants organisationnels (Coyle Shapiro et Shore, 2007 ; Lee et Taylor, 2014).

Faisant suite à ces limites méthodologiques, nous proposons dans le cadre des recherches futures d'utiliser des méthodes longitudinales qualitatives, et éventuellement quantitatives, pour mieux comprendre la dynamique de la socialisation organisationnelle, à travers la validation des propositions explicatives issues de nos résultats. Ces neuf propositions sont :

**Proposition 1** : Le fait de connaître les agents socialisateurs avant le recrutement favorise l'établissement des relations, la recherche d'informations, l'accès aux ressources matérielles par le nouveau salarié. Toutefois, pour être efficace, le nouveau salarié a besoin de maîtriser son travail, des compétences et aptitudes au poste, et/ou une meilleure adéquation profil emploi.

**Proposition 2** : Les attentes réciproques perçues par les nouveaux salariés concernent principalement les domaines « travail », et « groupe de travail » de la socialisation. Le domaine « organisation » n'apparaît pas comme étant important pour les nouveaux salariés, mais constitue une attente importante pour l'organisation, selon ses représentants.

**Proposition 3** : Le non-respect des attentes par les représentants de l'organisation, dans le cadre des relations avec les nouveaux salariés entraîne une spirale de perte de ressources, que les gains de ressources avec les autres agents socialisateurs de statut moins élevé ne compensent pas.

**Proposition 4** : Un mauvais recrutement au sein des organisations est une source potentielle de perte de ressources au niveau organisationnel et individuel. Ainsi, les agents socialisateurs et les nouveaux salariés incompetents feront perdre des ressources aux nouveaux salariés, tandis que les agents socialisateurs compétents pourraient les aider à en gagner.

**Proposition 5** : Le non-respect des attentes par le nouveau salarié dans le cadre des relations avec ses agents socialisateurs, entraîne une réciprocité négative ou positive, selon que l'agent socialisateur est bienveillant ou malveillant. Les agents socialisateurs malveillants ne respectent pas en retour les attentes



des nouveaux salariés, tandis que les agents socialisateurs bienveillants sont compréhensifs, et accompagnent le nouveau salarié dans l'atteinte de ses objectifs.

**Proposition 6 :** Les nouveaux salariés adoptent des stratégies de conservation et /ou d'acquisition de ressources, selon qu'ils investissent et ont investi leurs ressources de façon rentable ou non. Dès lors, la spirale de perte et / ou de gains de ressources constitue un cycle qui se renouvelle.

**Proposition 7 :** Le respect des attentes du contrat psychologique par les agents socialisateurs des nouveaux salariés est une source de gains de ressources de nature personnelle, particulièrement lorsque leurs anciens contrats psychologiques avec leurs précédentes relations n'étaient pas respectés.

**Proposition 8 :** Les ressources des nouveaux salariés sont liées entre elles, dans la mesure où la perte ou le gain d'une ressource dans une catégorie, entraîne la perte ou le gain de ressources dans les autres catégories.

**Proposition 9 :** Les ressources spirituelles sont inépuisables. Elles sont utilisées par les nouveaux salariés en situation de surplus ou de manque de ressources. Elles sont spécialement utiles aux nouveaux salariés en difficulté, et permettent de faire face au stress, de supporter le manque de ressources, et de respecter les engagements dans le cadre des relations au travail.

En ce qui concerne les pistes de recherche future, il serait intéressant de comparer les différentes approches de la SO et de mesurer leur impact sur la performance des nouveaux salariés, issus d'un recrutement externe et interne. Nos résultats indiquent une dynamique de socialisation des NS, dans le sens du passage de l'accomplissement à la violation du CP et le passage de la violation à l'accomplissement. Les recherches futures qualitatives et longitudinales pourraient être menées dans d'autres contextes socio culturels aux fins de comprendre les facteurs de contingence de la stratégie d'investissement des ressources versus conservation en situation de perte de ressources. De même, les recherches futures devraient considérer l'utilité des ressources spirituelles en contexte de SO, et leur influence sur l'adaptation des nouveaux salariés, par rapport aux autres catégories de ressources.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abubakar, A.M. (2018) : “Linking work-family interference, workplace incivility, gender and psychological distress”, *Journal of Management Development*.
- Agarwal, U.A. et Gupta, R.K. (2018) : “Examining the nature and effects of psychological contract: Case study of an Indian organization”, *Thunderbird International Business Review*, 60, 2, 175–191.
- Akreml, A.E., Nasr, M.I. et Richebé, N. (2015) : “Les antécédents relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation des nouvelles recrues”, *M@n@gement*, 17, 5, 317-345.
- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1990) : “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers’ Commitment and Role Orientation”, *Academy of Management Journal*, 33, 4, 847-858.
- Anadón, M. et Guillemette, F. (2006) : “La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive?”, *Recherches qualitatives*, 5, 1, 26–37.
- Anakwe, U.P. et Greenhaus, J.H. (1999) : “Effective socialization of employees: Socialization content perspective”, *Journal of Managerial Issues*, 315–329.
- Apitsa, S. et Amine, A. (2014) : “L’ethnicité, un levier d’action pertinent du management interculturel des ressources humaines?”, *Management & Avenir*, 4, 70, 13–31.
- Ashford, S.J. et Black, J.S. (1996) : “Proactivity during organizational entry: The role of desire for control.”, *Journal of Applied psychology*, 81, 2, 199.
- Ashford, S.J. et Cummings, L.L. (1983) : “Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information”, *Organizational behavior and human performance*, 32, 3, 370–398.
- Ashforth, B.E. (2012) : “The role of time in socialization”, *The Oxford handbook of organizational socialization*, 161.
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M. et Saks, A.M. (2007) : “Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models”, *Journal of Vocational Behavior*, 70, 3, 447-462.
- Ashmos, D.P. et Duchon, D. (2000) : “Spirituality at work: A conceptualization and measure”, *Journal of management inquiry*, 9, 2, 134–145.
- Avenier, M.-J. (2010) : “Shaping a constructivist view of organizational design science”, *Organization studies*, 31, 9-10, 1229–1255.

— (2017) : *Chapitre 2. Transformer son expérience en science avec conscience : la rigueur scientifique dans différents cadres épistémologiques*, [s.l.].

Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2012) : «*Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*» dans *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Montreuil, [s.l.].

Avenier, M.-J. et Thomas, C. (2015) : “Finding one’s way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks”, *Systemes d’information management*, 20, 1, 61–98.

Bal, P.M., Hofmans, J. et Polat, T. (2017) : “Breaking psychological contracts with the burden of workload: a weekly study of job resources as moderators”, *Applied Psychology*, 66, 1, 143–167.

Baltes, P.B. et Baltes, M.M. (1990) : “Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation”, in : *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences*, New York, NY, US, p. 1-34.

Bandura, A. (1969) : “Social-learning theory of identificatory processes”, *Handbook of socialization theory and research*, 213, 262.

— (1977) : “Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change.”, *Psychological review*, 84, 2, 191.

— (1982) : “Self-efficacy mechanism in human agency”, *American Psychologist*, 37, 2, 122-147.

— (1986) : “The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory”, *Journal of social and clinical psychology*, 4, 3, 359–373.

Bargues, E. et Perrot, S. (2016) : “‘Pourquoi n’est-il pas resté?’ Comprendre le processus et les résultats de l’intégration des nouvelles recrues dans les PME”, *@ GRH*, 3, 43–79.

Bargues-Bourlier, E. (2006) : “Pratiques de socialisation et attitudes de travail des nouveaux dans les TPE”, in : , [s.l.].

Bargues-Bourlier, E (2008) : “Gérer la socialisation organisationnelle pour développer/maintenir la culture de l’organisation: vers un enrichissement des connaissances des pratiques”, in : , [s.l.].

Bargues-Bourlier, E (2009) : *Vers une approche contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle. Le cas des petites entreprises*, PhD Thesis, [s.n.], [s.l.].

Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M. et Tucker, J.S. (2007) : “Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods.”, *Journal of applied psychology*, 92, 3, 707.

Bauer, T.N. et Green, S.G. (1998) : “Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization.”, *Journal of Applied Psychology*, 83, 1, 72.

Bauer, T.N., Perrot, S., Liden, R.C. et Erdogan, B. (2019) : “Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership”, *Journal of Vocational Behavior*, 112, 356–368.

- Baumeister, R.F., Vohs, K.D., DeWall, C.N. et Zhang, L. (2007) : “How emotion shapes behavior: feedback, anticipation, and reflection, rather than direct causation”, *Personality and Social Psychology Review: An Official Journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc*, 11, 2, 167-203.
- Baxter, P. et Jack, S. (2008) : “Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers”, *The qualitative report*, 13, 4, 544–559.
- Bekono Ohana, S. (2017) : “Ethnicité et pratiques managériales en contexte africain”, in : *AIMS*, [s.l.].
- Ben Mansour, J. (2014) : *La gestion de l'incertitude durant l'entrée organisationnelle: étude longitudinale sur 12 mois auprès des nouvelles recrues de quatre centres hospitaliers universitaires du Canada*, PhD Thesis, Université du Québec à Montréal, [s.l.].
- Bénédic, M. (2010) : “Approches des réseaux sociaux en Sciences de Gestion: aspects méthodologiques et pistes de réflexions épistémologiques”, *Cahier de recherche n 2010-04, CEREFIGE*.
- Benson, A.J., Evans, M.B. et Eys, M.A. (2016) : “Organizational socialization in team sport environments”, *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 26, 4, 463–473.
- Berger, C.R. et Calabrese, R.J. (1975) : “Some Explorations in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication”, *Human Communication Research*, 1, 2, 99-112.
- Berlew, D.E. et Hall, D.T. (1966) : “The socialization of managers: Effects of expectations on performance”, *Administrative Science Quarterly*, 207–223.
- Bickerton, G.R., Miner, M.H., Dowson, M. et Griffin, B. (2014) : “Spiritual resources and work engagement among religious workers: A three-wave longitudinal study”, *Journal of occupational and organizational psychology*, 87, 2, 370–391.
- Biétry, F. et Laroche, P. (2011) : “L'implication dans l'organisation, le syndicat et/ou la carrière”, *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 3, 19–38.
- Birnie, E.A. (2019) : “Spiritual leaders can retain nurses”, *Journal of nursing management*, 27, 7, 1563–1567.
- Blau, P.M. (1964) : “Social exchange theory”, *Retrieved September, 3, 2007*, 62.
- Boubakary, B. (2019) : “Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés : une analyse à l'épreuve des faits dans les PME camerounaises”, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 62 Vol. XXV, 3, 105-126.
- Brown, L.A. et Roloff, M.E. (2011) : “Extra-role time, burnout, and commitment: The power of promises kept”, *Business Communication Quarterly*, 74, 4, 450–474.
- Burböck, B., Schnepf, S. et Pessl, S. (2016) : “Individualized versus institutionalized socialisation tactics”, *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 7, 1, 25–43.
- Carver, C.S. et Scheier, M.F. (2001) : *On the self-regulation of behavior*, [s.l.].
- Chan, D.W. (2000) : “Dimensionality of hardiness and its role in the stree-distree relationship among

- Chinese adolescents in Hong Kong”, *Journal of Youth and Adolescence*, 29, 2, 147-161.
- Chandler, D.J. (2009) : “Pastoral burnout and the impact of personal spiritual renewal, rest-taking, and support system practices”, *Pastoral Psychology*, 58, 3, 273–287.
- Chao, G., O’Leary-Kelly, A., Wolf, S., Klein, H. et Gardner, P. (1994a) : “Organizational Socialization: Its Content and Consequences”, *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Chao, G.T. (2012) : “Organizational Socialization: Background, Basics, and a Blueprint for Adjustment at Work”, *The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Volume 1*.
- Chao, G.T., O’Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. et Gardner, P.D. (1994b) : “Organizational socialization: Its content and consequences.”, *Journal of Applied psychology*, 79, 5, 730.
- Cherkaoui, A. et Haouata, S. (2016) : “Eléments de Réflexion sur les Positionnements Epistémologiques et Méthodologiques en Sciences de Gestion”, *Revue interdisciplinaire*, 1, 2.
- Cherkaoui, W., Montargot, N., Peretti, J.-M. et Yanat, Z. (2012) : “Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel: le cas de l’hôpital DS au Maroc”, *Humanisme et entreprise*, 5, 21–40.
- Coyle-Shapiro, J. et Kessler, I. (2000) : “Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey”, *Journal of management studies*, 37, 7, 903–930.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. et Kessler, I. (2002) : “Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives”, *European journal of work and organizational psychology*, 11, 1, 69–86.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. et Shore, L.M. (2007) : “The employee–organization relationship: Where do we go from here?”, *Human Resource Management Review*, 17, 2, numéro: *The Status of Theory and Research in Human Resource Management: Where Have We Been and Where Should We Go From Here?*, 166-179.
- Cozzarelli, C. (1993) : “Personality and self-efficacy as predictors of coping with abortion.”, *Journal of personality and social psychology*, 65, 6, 1224.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977) : “L’acteur et le système”.
- Dabos, G.E. et Rousseau, D.M. (2004) : “Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers.”, *Journal of Applied Psychology*, 89, 1, 52.
- Darling, C.A., Hill, E.W. et McWey, L.M. (2004) : “Understanding stress and quality of life for clergy and clergy spouses”, *Stress and health*, 20, 5, 261–277.
- De Cuyper, N., Rigotti, T., De Witte, H. et Mohr, G. (2008) : “Balancing psychological contracts: Validation of a typology”, *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 4, 543–561.
- De Vos, A. (2002) : *The individual antecedents and the development of newcomers’ psychological contracts during the socialization process: A longitudinal study*, Ghent University, [s.l.].
- De Vos, A., Buyens, D. et Schalk, R. (2003) : “Psychological contract development during

organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity”, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24, 5, 537–559.

— (2005) : “Making sense of a new employment relationship: psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control”, *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 1, 41–52.

De Vos, A., De Clippeleer, I. et Dewilde, T. (2009) : “Proactive career behaviours and career success during the early career”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 4, 761–777.

De Vos, A. et Freese, C. (2011) : “Sensemaking during organizational entry: Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 2, 288–314.

Delobbe, N., Cooper-Thomas, H.D. et De Hoe, R. (2016) : “A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers’ obligations at entry”, *Journal of Organizational Behavior*, 37, 6, 845–867.

Delobbe, N., De Hoe, R. et Bertrand, F. (2012) : “Contributions respectives des informations préalables à l’entrée, des relations avec les collègues et les supérieurs, et de la formation à l’ajustement des recrues.”, in : *XXIIIème Congrès de l’Association de Gestion des Ressources Humaines*, [s.l.].

Delobbe, N. et Vandenberghe, C. (2001) : “La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle: enquête dans le secteur bancaire”, *Le travail humain*, 64, 1, 61–89.

Déme, S., Dumas, M. et Hikkerova, L. (2018) : “Les sources de conflit travail-famille et d’enrichissement chez les professionnels de soins dans le secteur hospitalier”, *Gestion et management public*, 7, 3, 9–30.

Demerouti, E., Bakker, A.B. et Bulters, A.J. (2004) : “The loss spiral of work pressure, work–home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study”, *Journal of Vocational Behavior*, 64, 1, 131–149.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W.B. (2001) : “The job demands-resources model of burnout.”, *Journal of Applied psychology*, 86, 3, 499.

Dialoke, I. et Ogbu Edeh, F. (2016) : “Correlational Analysis of Workers Extra-Role Behaviour and Organizational Socialization: A Study of Road Passenger Transport Operators in Umuahia, Abia State.”, *Nigerian Journal of Management Sciences*, (2016), 5, 2, 128–141.

D’Iribarne, P. (1990) : “Face à l’impossible décentralisation des entreprises africaines”, *Revue française de gestion*, 80, 28–39.

Djabi (2015) : “La socialisation des employés expérimentés : Un défi en contexte de changement”, in : , Montpellier -France.

Dufour, L., & Lacaze, D. (2010) : ” L’intégration dans l’entreprise des jeunes à faible capital scolaire: un processus d’ajustement mutuel”. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 16-29.

Dulac, T. (2005) : “De la formation à l’évaluation du contrat psychologique: revue de la littérature et

perspectives de recherche”, *Comportement organisationnel*, 1, 69–109.

Dulac, T., Coyle-Shapiro, Ja. et Delobbe, N. (2006) : “The role of socialization tactics and information seeking in newcomers’ psychological contracts”, *Atlanta, GA: AOm*.

Dulac, T., Coyle-Shapiro, J.A., Henderson, D.J. et Wayne, S.J. (2008) : “Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations”, *Academy of Management Journal*, 51, 6, 1079–1098.

Dumas, M. (2008) : *Vie personnelle et vie professionnelle: vers un nouvel équilibre dans l’entreprise?*, [s.l.].

Dumez, H. (2016) : *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*, [s.l.].

Edwards, J.R., Caplan, R.D. et Van Harrison, R. (1998) : “Person-environment fit theory”, *Theories of organizational stress*, 28, 67.

Eisenhardt, K.M. (1989) : “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

Ellis, A.M., Bauer, T.N., Mansfield, L.R., Erdogan, B., Truxillo, D.M. et Simon, L.S. (2015) : “Navigating Uncharted Waters: Newcomer Socialization Through the Lens of Stress Theory”, *Journal of Management*, 41, 1, 203-235.

Fabre, C. (2005) : *Décentralisation à la Française. Critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion*, [s.l.].

Fabre, C. et Roussel, P. (2013) : “L’influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés, The influence of interpersonal relationships on graduates’ organizational socialization”, *Revue de gestion des ressources humaines*, 87, 3-22.

Fang, R. (2008) : “Organizational socialization process: a social capital perspective.”, *Academy of Management Proceedings*, 2008, 1, 1-5.

Fang, R., Duffy, M.K. et Shaw, J.D. (2011) : “The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model”, *Journal of Management*, 37, 1, 127-152.

Feldman, D.C. (1976) : “A contingency theory of socialization”, *Administrative science quarterly*, 433–452.

— (1981) : “The multiple socialization of organization members”, *Academy of management review*, 6, 2, 309–318.

Feldman, D.C. (1994) : “Who’s socializing whom? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups, and organizations”, *Human Resource Management Review*, 4, 3, 213–233.

Feldman, D.C. et Brett, J.M. (1983) : “Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers”, *Academy of Management journal*, 26, 2, 258–272.

Finkelstein, L.M., Kulas, J.T. et Dages, K.D. (2003) : “Age differences in proactive newcomer

- socialization strategies in two populations”, *Journal of Business and Psychology*, 17, 4, 473–502.
- Fisher, C.D. (1986) : “Organizational socialization: An integrative review”, *Res Pers Hum Res Manag*, 4, 101–145.
- Folkman, S. et Lazarus, R.S. (1984) : *Stress, appraisal, and coping*, [s.l.].
- Freedy, J.R. et Hobfoll, S.E. (1994) : “Stress inoculation for reduction of burnout: A conservation of resources approach”, *Anxiety, Stress & Coping*, 6, 311-325.
- Freund, A. et Baltes, P.B. (2003) : “Pour un développement et un vieillissement réussis: Sélection, optimisation et compensation”, *Revue québécoise de psychologie*, 24, 3, 27–50.
- Frimousse, S. (2010) : “Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc”, *Management Avenir*, 2, 14–35.
- Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2019) : “L’éthique, clé d’une croissance durable et inclusive”, *Question(s) de management*, n° 24, 2, 169-193.
- Gagnon, Y.-C. (2012) : “L’étude de cas comme méthode de recherche (2e éd.), Québec, Presses de l’Université du Québec”, *En ligne: <https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx>*.
- Garreau, L. et Perrot, S. (2012) : “Comprendre la dynamique de la socialisation organisationnelle : une approche par le sensemaking.”, in : , [s.l.], Actes du congrès.
- Ghanie, S.K.M., Adham, K.A. et Isa, R.M. (2018) : “Organizational Socialization Process of MBA Graduates”, *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 52.
- Ghosh, R., Reio Jr, T.G. et Bang, H. (2013) : “Reducing turnover intent: Supervisor and co-worker incivility and socialization-related learning”, *Human Resource Development International*, 16, 2, 169–185.
- Girod-Seville, M. et Perret, V. (1999) : *Fondements épistémologiques de la recherche in Méthodes de Recherche en Management, ouvrage coordonné par Raymond Alain Thiétart, éd*, [s.l.].
- Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (2017) : *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, [s.l.].
- Gorgievski, M.J., Halbesleben, J.R. et Bakker, A.B. (2011) : “Expanding the boundaries of psychological resource theories”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 1, 1–7.
- Gorgievski, M.J. et Hobfoll, S.E. (2008) : “Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement”, *Handbook of stress and burnout in health care*, 2008, 7–22.
- Gouldner, A.W. (1960) : “The norm of reciprocity: A preliminary statement”, *American sociological review*, 161–178.
- Granovetter, M.S. (1973) : “The strength of weak ties”, *American journal of sociology*, 78, 6, 1360–1380.
- Greenhaus, J.H. et Powell, G.N. (2006) : “When work and family are allies: A theory of work-family



enrichment”, *Academy of management review*, 31, 1, 72–92.

Griffin, A.E., Colella, A. et Goparaju, S. (2000) : “Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective”, *Human resource management review*, 10, 4, 453–474.

Gruman, J.A., Saks, A.M. et Zweig, D.I. (2006) : “Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study”, *Journal of vocational behavior*, 69, 1, 90–104.

Guest, D. (2002) : “Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM”, *The journal of industrial relations*, 44, 3, 335–358.

— (2004) : “Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence”, *International Journal of Management Reviews*, 5, 1, 1–19.

Guest, D.E. (1998) : “Is the psychological contract worth taking seriously?”, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19, S1, 649–664.

Guest, D.E. et Conway, N. (2002) : “Communicating the psychological contract: an employer perspective”, *Human resource management journal*, 12, 2, 22–38.

Hakanen, J.J., Peeters, M.C. et Perhoniemi, R. (2011) : “Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A 3-year cross-lagged panel study”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 1, 8–30.

Halbesleben, J.R. (2006) : “Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model.”, *Journal of applied Psychology*, 91, 5, 1134.

Halbesleben, J.R. et Bowler, W.M. (2007) : “Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation.”, *Journal of applied psychology*, 92, 1, 93.

Halbesleben, J.R., Harvey, J. et Bolino, M.C. (2009) : “Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family.”, *Journal of applied psychology*, 94, 6, 1452.

Halbesleben, J.R., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S.C. et Westman, M. (2014) : “Getting to the ‘COR’ understanding the role of resources in conservation of resources theory”, *Journal of management*, 40, 5, 1334–1364.

Halbesleben, J.R. et Wheeler, A.R. (2011) : “I owe you one: Coworker reciprocity as a moderator of the day-level exhaustion–performance relationship”, *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4, 608–626.

— (2015) : “To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior”, *Journal of Management*, 41, 6, 1628–1650.

Harrison, S.H., Sluss, D.M. et Ashforth, B.E. (2011) : “Curiosity adapted the cat: the role of trait curiosity in newcomer adaptation.”, *Journal of Applied Psychology*, 96, 1, 211.

Hernandez, E.-M. (2000) : “Afrique : l’actualité du modèle paternaliste”, *Revue française de gestion*, 98–106.

Hlady-Rispa, M. (2015) : “ Une stratégie de recherche en gestion - L'étude de cas“, *Revue française de gestion*, 41(253), 251-266.

Hobfoll, S.E. (1988) : *The ecology of stress*, Washington, D.C.

Hobfoll, S.E. (1989) : “Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress”, *The American Psychologist*, 44, 3, 513-524.

— (1998) : “The psychology and philosophy of stress, culture, and community”, *New York*.

Hobfoll, S.E. (2001) : “The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory”, *Applied psychology*, 50, 3, 337–421.

— (2002) : “Social and psychological resources and adaptation”, *Review of general psychology*, 6, 4, 307–324.

— (2011) : “Conservation of resource caravans and engaged settings”, *Journal of occupational and organizational psychology*, 84, 1, 116–122.

Hobfoll, S.E., Freedy, J., Lane, C. et Geller, P. (1990) : “Conservation of social resources: Social support resource theory”, *Journal of Social and Personal Relationships*, 7, 4, 465–478.

Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N. et Jackson, A.P. (2003) : “Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women.”, *Journal of personality and social psychology*, 84, 3, 632.

Hobfoll, S.E. et Lilly, R.S. (1993) : “Resource conservation as a strategy for community psychology”, *Journal of community psychology*, 21, 2, 128–148.

Hobfoll, S.E. et Stokes, J.P. (1988) : “The process and mechanics of social support.”

Holahan, C.J., Moos, R.H., Holahan, C.K. et Cronkite, R.C. (1999) : “Resource loss, resource gain, and depressive symptoms: A 10-year model.”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 3, 620.

Huberman, A.M. et Miles, M.B. (1991) : *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, [s.l.].

— (1994) : “Data management and analysis methods.”

Iribarne, P. d' (1986) : “Régulation sociale vie des entreprises et performances économiques”, *Revue économique*, 37, 3, 429-454.

Jokisaari, M. et Nurmi, J.-E. (2009) : “Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry”, *Academy of Management Journal*, 52, 3, 527–544.

Jones, G.R. (1983) : “Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective”, *Academy of management review*, 8, 3, 464–474.

— (1986) : “Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations”, *Academy of Management journal*, 29, 2, 262–279.

Jones, M.C., Smith, K. et Johnston, D.W. (2005) : “Exploring the Michigan model: The relationship of personality, managerial support and organizational structure with health outcomes in entrants to the healthcare environment”, *Work & Stress*, 19, 1, 1–22.

Kamdem, E. (2002) : *Management et interculturalité en Afrique: expérience camerounaise*, [s.l.].

— (2010) : *Gérer les ressources humaines en Afrique: entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, [s.l.].

Kamdem, E. et Fouda Ongodo, M. (2004) : “Faits et méfaits de l’ethnicité dans les pratiques managériales au Cameroun”, in : *Actes du Colloque international organisé par la CIDEGEF et le CEMADIMO, Beyrouth (Liban)*, [s.l.], 28–29.

Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A. et Song, Z. (2013) : “Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days”, *Academy of Management Journal*, 56, 4, 1104–1124.

Kammeyer-Mueller, J.D., Livingston, B.A. et Liao, H. (2011) : “Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization”, *Journal of Vocational Behavior*, 78, 2, 225–236.

Kammeyer-Mueller, J.D., Simon, L.S. et Rich, B.L. (2012) : “The Psychic Cost of Doing Wrong: Ethical Conflict, Divestiture Socialization, and Emotional Exhaustion”, *Journal of Management*, 38, 3, 784-808.

Kammeyer-Mueller, J.D. et Wanberg, C.R. (2003) : “Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment.”, *Journal of Applied Psychology*, 88, 5, 779.

Kamning, P.T., Nkakleu, R. et Plane, J.-M. (2020) : “La socialisation des salariés par leurs relations au travail. Une étude de cas en contexte camerounais”, *Question (s) de management*, 2, 17–34.

Kern, F. et Nkakleu, R. (2009) : “La tontine d’entreprise, une communauté de pratique: confrontation des pratiques, cultures d’entreprises et reconnaissances managériales”, *Bootz J. Ph., Kern F., Les communautés en pratique: leviers de changement pour filemanagement et l’entrepreneur*, Editions Lavoisier/Hermès, Londres.

Kiazad, K., Seibert, S.E. et Kraimer, M.L. (2014) : “Psychological contract breach and employee innovation: A conservation of resources perspective”, *Journal of occupational and organizational psychology*, 87, 3, 535–556.

Kirchmeyer, C. (1992) : “Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources”, *Human Relations*, 45, 8, 775–795.

Klein, H.J., Polin, B. et Leigh Sutton, K. (2015) : “Specific onboarding practices for the socialization of new employees”, *International Journal of Selection and Assessment*, 23, 3, 263–283.

Klein, H.K. et Myers, M.D. (1999) : “A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems”, *MIS quarterly*, 23, 1, 67–94.

Korte, R. (2010) : “‘First, get to know them’: a relational view of organizational socialization”, *Human Resource Development International*, 13, 1, 27–43.

- Korte, R., Brunhaver, S. et Sheppard, S. (2015) : “(Mis) interpretations of organizational socialization: The expectations and experiences of newcomers and managers”, *Human Resource Development Quarterly*, 26, 2, 185–208.
- Korte, R. et Lin, S. (2013) : “Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital”, *Human relations*, 66, 3, 407–428.
- Korte, R.F. (2009) : “How newcomers learn the social norms of an organization: A case study of the socialization of newly hired engineers”, *Human Resource Development Quarterly*, 20, 3, 285–306.
- Kulkarni, M. et Lengnick-Hall, M.L. (2011) : “Socialization of people with disabilities in the workplace”, *Human Resource Management*, 50, 4, 521–540.
- Lacaze, D. (2001) : *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle: le cas des employés dans les services de restauration rapide et de grande distribution*, PhD Thesis, ANRT, Université Pierre Mendès France (Grenoble II), [s.l.].
- (2007) : “La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle, Abstract”, *Management & Avenir*, 14, 9-24.
- Lacaze, D. et Bauer, T.N. (2014) : “A positive motivational perspective on organizational socialization”, *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 5, 58–75.
- Lacaze, D. et Fabre, C. (2005) : *Présentation du concept de socialisation organisationnelle*, [s.l.]*Post-Print*, .
- Lan, Y., Xia, Y., Li, S., Wu, W., Hui, J. et Deng, H. (2020) : “Thwarted enthusiasm: effects of workplace incivility on newcomer proactive behaviors”, *Chinese Management Studies*.
- Lapointe, É. (2014) : *Examen des contributions d'une approche relationnelle de la socialisation organisationnelle*, Université de Montréal (Canada), [s.l.].
- Lapointe, É., Vandenberghe, C. et Boudrias, J.-S. (2013) : “Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model”, *Journal of Vocational Behavior*, 83, 3, 528-538.
- (2014) : “Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 3, 599-624.
- Le Deun, P. et Gentric, A. (2007) : “Vieillesse réussie”, *Médecine thérapeutique*, 13, 1, 3–16.
- Lee, J. et Taylor, M.S. (2014) : “Dual roles in psychological contracts: When managers take both agent and principal roles”, *Human Resource Management Review*, 24, 1, 95–107.
- Lee, R.T. et Ashforth, B.E. (1996) : “A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout.”, *Journal of applied Psychology*, 81, 2, 123.
- Léné, A. (2017) : “L'évolution du contrat psychologique d'apprentis du supérieur”, *Management & Avenir*, 94, 57-77.

Lin, N. (1995) : “Les ressources sociales: une théorie du capital social”, *Revue française de sociologie*, 685–704.

Livi, S., Theodorou, A., Rullo, M., Cinque, L. et Alessandri, G. (2018) : “The rocky road to prosocial behavior at work: The role of positivity and organizational socialization in preventing interpersonal strain”, *PloS one*, 13, 3, e0193508.

Livian, Y. et La, E. (2018) : “enseigner la recherche qualitative en sciences économiques et de gestion”.

Louis, M.R. (1980) : “Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings”, *Administrative science quarterly*, 226–251.

Louis, M.R., Posner, B.Z. et Powell, G.N. (1983) : “The availability and helpfulness of socialization practices”, *Personnel Psychology*, 36, 4, 857–866.

Lu, Y., Shen, Y. et Zhao, L. (2015) : “Linking Psychological Contract Breach and Employee Outcomes in China: Does Leader-Member Exchange Make a Difference?”, *The Chinese Economy*, 48, 4, 297-308.

Lynn Gall, T. et Cornblat, M.W. (2002) : “Breast cancer survivors give voice: a qualitative analysis of spiritual factors in long-term adjustment”, *Psycho-Oncology: Journal of the Psychological, Social and Behavioral Dimensions of Cancer*, 11, 6, 524–535.

Mansour, N., Saidani, C., Saihi, M. et Laaroussi, S. (2014) : “Réseaux sociaux au travail, confiance interpersonnelle et comportement de partage des connaissances”, *Relations industrielles/Industrial relations*, 69, 2, 316–343.

Marchand, C. (2015) : *Trois études sur les effets du soutien organisationnel sur le stress, la santé psychologique des employés et la performance*, [s.l.].

Marchand, C. et Vandenberghe, C. (2015) : “Soutien organisationnel perçu, perception de perte de ressources, et santé psychologique: l’effet modérateur de l’affectivité négative”, *Le travail humain*, 78, 3, 193–216.

Maslow, A.H. (1968) : *Toward a Psychology of Being*. Mew York, [s.l.].

Matteson, M.L. et Hankinson, E. (2018) : “Getting off on the right foot: Psychological contracts, socialization theory and library student workers”, *The Journal of Academic Librarianship*, 44, 4, 486–492.

Merriam, S.B. (2009) : “Qualitative case study research”, *Qualitative research: A guide to design and implementation*, 39–54.

Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1997) : *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, [s.l.].

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003) : *Analyse des données qualitatives*, [s.l.].

Miller, V.D. et Jablin, F.M. (1991) : “Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process”, *Academy of Management Review*, 16, 1, 92–120.

Morelli, N.A. et Cunningham, C.J. (2012) : “Not all resources are created equal: COR theory, values,

and stress”, *The Journal of psychology*, 146, 4, 393–415.

Morrison, E.W. (1993) : “Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes”, *Academy of management Journal*, 36, 3, 557–589.

— (2002) : “Newcomers’ relationships: The role of social network ties during socialization”, *Academy of management Journal*, 45, 6, 1149–1160.

Morrison, E.W. et Robinson, S.L. (1997) : “When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops”, *Academy of management Review*, 22, 1, 226–256.

Moulette, P. et Roques, O. (2014) : “Gérer les compétences spécifiques pour préserver le capital immatériel: l’illettrisme en entreprise dans la théorie de la conservation des ressources”, *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18, 3, 96–105.

Mukwa, J.S. et Nabiswa, F. ([s.d.]) : “Recruitment Practices And Staff Performance In Public Universities: A Case Study of Masinde Muliro University of Science And Technology, Kenya”.

Nelson, D.L. (1987) : “Organizational socialization: A stress perspective”, *Journal of Organizational Behavior*, 8, 4, 311–324.

Nelson, D.L. et Quick, J.C. (1991) : “Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work?”, *Journal of organizational behavior*, 12, 6, 543–554.

Nelson, D.L. et Sutton, C.D. (1991) : “The relationship between newcomer expectations of job stressors and adjustment to the new job”, *Work & Stress*, 5, 3, 241–251.

Ng, T.W. et Feldman, D.C. (2011) : “Locus of control and organizational embeddedness”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 1, 173–190.

Nifadkar, S., Tsui, A.S. et Ashforth, B.E. (2012) : “The way you make me feel and behave: Supervisor-triggered newcomer affect and approach-avoidance behavior”, *Academy of Management Journal*, 55, 5, 1146–1168.

Nifadkar, S.S. et Bauer, T.N. (2016) : “Breach of belongingness: Newcomer relationship conflict, information, and task-related outcomes during organizational socialization.”, *Journal of Applied Psychology*, 101, 1, 1.

Nizet, J. et Pichault, F. (2007) : *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, [s.l.].

Nkakleu, R. (2016) : “Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste”, *Question(s) de management*, 12, 83-104.

Nkakleu, R. et Biboum, A.D. (2019) : “Governance and Performance of Strategic Alliances in Africa: The Role of Institutions”, *Journal of African Business*, 20, 2, 242–258.

Nkakleu, R., Plane, J.-M. et Tchankam, J.-P. (2017) : *Chapitre 44 - Leadership spirituel et renouveau du management ?*, [s.l.].

Nkomo, M.W., Thwala, W.D. et Aigbavboa, C.O. (2017) : “Influences of Mentoring Functions on Job

Satisfaction and Organizational Commitment of Graduate Employees”, in : *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics*, [s.l.], 197–206.

Nyobe, S. et Plane, J.-M. (2015) : “Quelle GRH pour des salariés en situation de domination culturelle ?”, *Management Avenir*, N° 78, 4, 99-117.

— (2020) : “Hybrid HRM as a framework for handling cultural dominance issues at work”, *Revue de gestion des ressources humaines*, 1, 5–18.

Ogbu Edeh, F. et Dan-Jumbo, C.T. (2019) : “Organisational Socialization and Employee Spontaneous Behaviour of Nigeria Airlines”, *International Journal of Advanced Academic Research, Social and Management Sciences*, ISSN, 2488–9849.

O’Leary-Kelly, A.M., Henderson, K.E., Anand, V. et Ashforth, B.E. (2014) : “Psychological contracts in a nontraditional industry: Exploring the implications for psychological contract development”, *Group & Organization Management*, 39, 3, 326–360.

Onomo, C. (2014) : “Appartenance à un Réseau, Gouvernance et Performance dans les Coopératives d’épargne et de Crédit au Cameroun / Network Membership, Governance and Performance in Savings and Credit Cooperatives in Cameroon”, *Africa Portal*.

Ostroff, C. et Kozlowski, S.W. (1992) : “Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition”, *Personnel psychology*, 45, 4, 849–874.

Parzefall, M. et Hakanen, J. (2010) : “Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties”, *Journal of Managerial Psychology*, 25, 1, 4-21.

Payne, S.C., Culbertson, S.S., Lopez, Y.P., Boswell, W.R. et Barger, E.J. (2015) : “Contract breach as a trigger for adjustment to the psychological contract during the first year of employment”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 1, 41-60.

Perrot, S. (2005) : “Nature et conséquences des conflits de rôles”, in : , [s.l.].

— (2008) : “Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l’ancienneté : une analyse des premiers mois dans l’entreprise”, *M@n@gement*, 11, 3, 231-258.

— (2009a) : “Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l’art et perspectives”.

— (2009b) : “Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues”, *Revue de gestion des ressources humaines*, 2, 13–30.

Perrot, S., Bauer, T.N., Abonneau, D., Campoy, E., Erdogan, B. et Liden, R.C. (2014) : “Organizational Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: The Moderating Role of Perceived Organizational Support”, *Group & Organization Management*, 39, 3, 247-273.

Perrot, S., Bauer, T.N. et Roussel, P. (2012) : “Organizational socialization tactics: determining the relative impact of context, content, and social tactics”, *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 86, 4, 21-35.

Perrot, S. et Campoy, E. (2009) : “Développement d’une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle: une approche croisée entre processus et contenu”.

Perrot, S. et Jaidi, Y. (2014) : “Comportements proactifs de socialisation: à la recherche des déterminants individuels communs”, *Management & Avenir*, 4, 135–151.

Perrot, S. et Roussel, P. (2009) : “La socialisation par l’organisation: entre tactiques et pratiques”, *Revue de gestion des ressources humaines*, 3, 2–18.

Prapanjaroensin, A., Patrician, P.A. et Vance, D.E. (2017) : “Conservation of resources theory in nurse burnout and patient safety”, *Journal of advanced nursing*, 73, 11, 2558–2565.

Quick, J. et Gavin, J. (2001) : “Four perspectives on conservation of resources theory: A commentary”, *Applied Psychology: An International Review*, 50, 392-400.

Reichers, A.E. (1987) : “An interactionist perspective on newcomer socialization rates”, *Academy of management review*, 12, 2, 278–287.

Robinson, S.L., Kraatz, M.S. et Rousseau, D.M. (1994) : “Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study”, *Academy of management Journal*, 37, 1, 137–152.

Robinson, S.L. et Morrison, E.W. (2000) : “The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study”, *Journal of organizational Behavior*, 21, 5, 525–546.

Robinson, S.L. et Rousseau, D.M. (1994) : “Violating the psychological contract: Not the exception but the norm”, *Journal of organizational behavior*, 15, 3, 245–259.

Rossano, M., Chatillon, E.A. de et Desmarais, C. (2015) : “Rupture du contrat psychologique et risques psycho-sociaux : une recherche intervention dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources”, *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 95, 1, 58-77.

Rousseau, D. (1995) : *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, [s.l.].

Rousseau, D.M. (1989) : “Psychological and implied contracts in organizations”, *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 2, 121–139.

— (1990) : “New hire perceptions of their own and their employer’s obligations: A study of psychological contracts”, *Journal of organizational behavior*, 11, 5, 389–400.

— (1998) : “The ‘Problem’ of the Psychological Contract Considered”, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.

— (2001) : “Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract”, *Journal of occupational and organizational psychology*, 74, 4, 511–541.

— (2004) : “Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate”, *The Academy of Management Executive*, 18, 1, 120–127.

Rousseau, D.M. et McLean Parks, J. (1993) : “The contracts of individuals and organizations”, *Research in organizational behavior*, 15, 1–1.

Rousseau, D.M. et Tijoriwala, S.A. (1998) : “Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures”, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational*



*and Organizational Psychology and Behavior*, 19, S1, 679–695.

Roy, S.N. (2010) : “L’étude de cas, dans: Gauthier, B”, *Recherche Sociale, de la problématique à la collecte des données (531-569)*, Québec: Presses de l’Université du Québec.

Royer, I. et Zarlowski, P. (2014) : *Le design de la recherche*, [s.l.].

Saboune, K. et Montargot, N. (2017) : “Clarification et évaluation des termes du contrat psychologique: le cas d’un établissement médico-social en mutation”, @ *GRH*, 4, 9–34.

Sainsaulieu, R. (1977) : “L’identité au travail, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques”, *L’identité au travail*.

Saks, A.M. et Ashforth, B.E. (1996) : “Proactive socialization and behavioral self-management”, *Journal of Vocational behavior*, 48, 3, 301–323.

— (1997) : “Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future”, *Journal of Vocational Behavior*, 51, 2, 234-279.

Saks, A.M. et Gruman, J.A. (2011) : “Organizational socialization and positive organizational behaviour: Implications for theory, research, and practice”, *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l’Administration*, 28, 1, 14–26.

Saks, A.M., Uggerslev, K.L. et Fassina, N.E. (2007) : “Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model”, *Journal of vocational behavior*, 70, 3, 413–446.

Sandberg, J. (2005) : “How do we justify knowledge produced within interpretive approaches?”, *Organizational research methods*, 8, 1, 41–68.

Scaglione, J., Johnston, P.C., Bentz, L., Draper, E., Feldman, H., Kehl, J., Tucker, M., Wilcox, R., Joenson, T. et Wilson, A. (2016) : “A beginning teacher’s first steps to" fitting in where you are getting in": identifying top rated collegial and noncollegial dispositional behaviors.”, *Education*, 136, 4.

Schein, E.H. (1968) : “Organizational socialization and the profession of management”, *IMR; Industrial Management Review (pre-1986)*, 9, 2, 1.

— (1978) : *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, [s.l.] (6834).

— (1988) : “Organizational socialization and the profession of management”, *MIT Sloan management review*, 30, 1, 53.

Song, Y., Liu, Y., Shi, J. et Wang, M. (2017) : “Use of proactive socialization tactics and socialization outcomes: A latent growth modeling approach to understanding newcomer socialization process”, *Academy of Management Discoveries*, 3, 1, 42–63.

Stake, R.E. (1995) : *The Art of Case Study Research*, [s.l.].

Stoecker, R. (1991) : “Evaluating and Rethinking the Case Study”, *The Sociological Review*, 39, 1, 88-112.

Taormina, R.J. (1997) : “Organizational socialization: A multidomain, continuous process model”,

*International Journal of Selection and Assessment*, 5, 1, 29–47.

— (1999) : “Predicting employee commitment and satisfaction: The relative effects of socialization and demographics”, *International Journal of Human Resource Management*, 10, 6, 1060–1076.

— (2004) : “Convergent validation of two measures of organizational socialization”, *The International Journal of Human Resource Management*, 15, 1, 76-94.

Taormina, R.J. et Bauer, T.N. (2000) : “Organizational socialization in two cultures: Results from the United States and Hong Kong”, *The International Journal of Organizational Analysis*.

Tekleab, A.G., Orvis, K.A. et Taylor, M.S. (2013) : “Deleterious consequences of change in newcomers’ employer-based psychological contract obligations”, *Journal of Business and Psychology*, 28, 3, 361–374.

Tekleab, A.G., Takeuchi, R. et Taylor, M.S. (2005) : “Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations”, *Academy of Management journal*, 48, 1, 146–157.

Tekleab, A.G. et Taylor, M.S. (2003) : “Aren’t there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization–employee agreement on contract obligations and violations”, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24, 5, 585–608.

Thoits, P.A. (1994) : “Stressors and problem-solving: The individual as psychological activist”, *Journal of Health and Social Behavior*, 143–160.

— (2003) : “Personal agency in the accumulation of multiple role-identities”, in : *Advances in identity theory and research*, [s.l.], p. 179–194.

Thomas, H.D.C. et Anderson, N. (1998) : “Changes in newcomers’ psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army”, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.

Thuné-Boyle, I.C., Stygall, J., Keshtgar, M.R., Davidson, T.I. et Newman, S.P. (2013) : “Religious/spiritual coping resources and their relationship with adjustment in patients newly diagnosed with breast cancer in the UK”, *Psycho-Oncology*, 22, 3, 646–658.

Tidjani, B. et Kamdem, E. (2010) : “Gérer les ressources humaines en Afrique”, *Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, Editions EMS, Paris.

Tomprou, M., Nikolaou, I. et Vakola, M. (2012) : “Experiencing organizational change in Greece: the framework of psychological contract”, *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 2, 385–405.

Torrès, O. (2003) : “Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité”, *Revue française de gestion*, (3), 119-138.

Tremblay, M.A. (1968) : “La technique de l’entrevue. Dans MA Tremblay (Éd.)”, *Initiation à la recherche dans les sciences humaines*, 311–360.

Ugwu, C.J. et Nicholas, I. ([s.d.]) : “Integrating Mentoring for Capacity Building among Newly Employed Secondary School Teachers in Rivers State”.

Van Maanen, J. et Barley, S. (1985) : “Cultural organization: Fragments of a theory”, *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.

Van Maanen, J.E. et Schein, E.H. (1979) : “Toward a theory of organizational socialization”.

Vinokur, A.D. et Van Ryn, M. (1993) : “Social support and undermining in close relationships: their independent effects on the mental health of unemployed persons.”, *Journal of personality and social psychology*, 65, 2, 350.

Voynnet Fourboul, C. (2011) : “La spiritualité des dirigeants en situation de passage de leadership”, *Management Avenir*, n° 48, 8, 202-220.

Voynnet Fourboul, C. et Lefebvre, Q. (2010) : “L’odyssée spirituelle des dirigeants: 5 passages de leadership”, *Revue internationale de Psychosociologie*, 16, 40, 95–115.

Wanberg, C.R. et Kammeyer-Mueller, J.D. (2000) : “Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process.”, *Journal of applied psychology*, 85, 3, 373.

Wanous, J.P. (1980) : *Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of school administration*, [s.l.].

Weber, R. (2004) : “Editor’s Comments: The Rhetoric of Positivism versus Interpretivism: A Personal View”, *MIS Quarterly*, 28, 1, iii-xii.

Whitman, M.V., Halbesleben, J.R. et Holmes IV, O. (2014) : “Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion”, *Journal of Organizational Behavior*, 35, 1, 38–53.

Woodrow, C. et Guest, D.E. (2017) : “Knowledge acquisition and effective socialization: The role of the psychological contract”, *Journal of occupational and organizational Psychology*, 90, 4, 587–595.

— (2020) : “Pathways through organizational socialization: A longitudinal qualitative study based on the psychological contract”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93, 1, 110–133.

Yin, R.K. (2003) : *Case Study Research: Design and Methods*, [s.l.].

— (2009) : “How to do better case studies”, *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2, 254–282.

— (2013) : “Validity and generalization in future case study evaluations”, *Evaluation*, 19, 3, 321–332.

— (2014) : *Qualitative study research: Design and methods*, [s.l.].

Zhang, Y., Wu, X., Wan, X., Hayter, M., Wu, J., Li, S., Hu, Y., Yuan, Y., Liu, Y. et Cao, C. (2019) : “Relationship between burnout and intention to leave amongst clinical nurses: The role of spiritual climate”, *Journal of nursing management*, 27, 6, 1285–1293.

Zhao Hao, Wayne Sandy J., Glibkowski Brian C. et Bravo Jesus (2007) : “The impact of psychological

contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis”, *Personnel Psychology*, 60, 3, 647-680.

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : courrier d'introduction au sein des entreprises camerounaises et la lettre d'engagement de nos directeurs de thèse assurant la confidentialité

Annexe 2 : le guide d'entretien destiné aux nouveaux salariés

Annexe 3 : Le guide d'entretien destiné au responsable des ressources

Annexe 4 : Le schéma de codification des données



## Annexe 1



Route de Mende – 34199 Montpellier – CEDEX 5  
Tel : 04 67 14 20 00 – Fax : 04 67 14 20 43



Monsieur le Directeur Général de  
**NOM ENTREPRISE**

**Objet :** Demande d'autorisation d'enquête

Monsieur/Madame le Directeur,

Dans le cadre de ses travaux de recherche doctorale sur la problématique de la socialisation organisationnelle préparés en cotutelle internationale avec l'université Paul-Valérie de Montpellier 3, Madame KAMNING TALA Pascaline (Courriel : [pascaline.kamning-kamwa@etu.univ-montp3.fr](mailto:pascaline.kamning-kamwa@etu.univ-montp3.fr), Tel : 00237 XXX XXX XXX), mènera une collecte de données au Cameroun auprès des salariés d'un certain nombre d'organisations dont la vôtre.

Les résultats de cette enquête sont indispensables pour son travail et resteront confidentiels. A cet effet, l'université s'engage à assurer le respect des règles déontologiques telles que l'anonymat des réponses des salariés et du nom de votre entreprise durant l'ensemble du processus.

Par ailleurs, les résultats de l'enquête vous seront présentés (globalement, ou spécifiquement au cas de votre entreprise), en fonction de vos besoins.

Nous vous prions, pour lui faciliter la collecte de données, de pouvoir autoriser la réalisation des entretiens avec votre personnel selon les principes de confidentialité évoqués plus haut.

En vous remerciant de votre adhésion à la réalisation de cette enquête, je vous prie de recevoir, Monsieur/Madame le directeur, nos cordiales salutations.

Le Directeur de Thèse

**Jean Michel PLANE**  
Professeur Agrégé des Universités à Montpellier 3  
Directeur de l'unité de recherche CORHIS  
Président d'Honneur de l'AGRH

## Annexe 2

# **GUIDE D'ENTRETIEN NOUVEAU SALARIE DANS L'ENTREPRISE OU AU POSTE DE TRAVAIL**

### **I. LA PLACE DES ACTEURS DANS LA PRISE DE POSTE DES NOUVEAUX EMPLOYES**

- Qui sont les acteurs importants qui vous soutiennent depuis que vous occupez ce nouveau poste ?
- Depuis quand connaissez-vous chacun de ces acteurs ? et comment les avez-vous rencontrés ou connus ?
- En quoi consistent vos échanges (relations) avec ces personnes ?
- Quelles sont les relations qui ont le plus de chance de perdurer et pourquoi ?
- Comment avez-vous noué des relations avec ces personnes à votre arrivée dans cette entreprise ou à ce nouveau poste ?
- Qui représente l'entreprise à vos yeux dans le cadre de vos relations ?

### **II. LA RECIPROCITE DANS LES RELATIONS DE TRAVAIL**

#### **ATTENTES ET APPORTS MUTUELS**

- Cette personne avec qui vous avez noué des relations attend quoi de vous ? et vous qu'attendez-vous de cette personne ?
- Etes-vous satisfait (e) de vos attentes dans les échanges avec cette personne ? (Si oui ou non, pourquoi ?)
- Pensez-vous que vous avez satisfait les attentes de cette personne dans le cadre de vos échanges ? (Si oui ou non, qu'est-ce qui vous le faites croire ?)

#### **L'ÉVALUATION DU NON-RESPECT DES ATTENTES ET CONSÉQUENCES**

- Quelles sont les conséquences du non-respect des attentes (par vous et contre vous) ?
- Que font ces personnes lorsque vous ne respectez pas ce que vous leur avez promis ?
- Et que faites-vous lorsqu'elles ne respectent pas leur parole ?
- Qu'est ce qui pourrait empêcher ces personnes de satisfaire vos attentes ?
- Qu'est-ce qui vous empêche de satisfaire leurs attentes ?

### **III. L'ADAPTATION DES NOUVEAUX EMPLOYES A LEUR POSTE**

- En cas de non-respect des engagements par chacun des acteurs (pris individuellement), qu'est-ce que vous perdez dans le cadre de votre travail ?
- Comment faites-vous pour réduire ces pertes ? ou pour éviter que ces pertes ne perdurent dans le cadre de votre travail ?

- Lorsqu'un acteur (pris individuellement) ne respecte pas ses engagements, comment faites-vous pour remplir vos obligations de travail (malgré tout) ?
- Lorsque votre relationnel vous apporte ce qu'il faut pour bien travailler, comment faites-vous pour préserver cette relation bénéfique (stratégie pour chaque relation bénéfique) ?

#### **IV. INFORMATIONS SUR LES NOUVEAUX EMPLOYÉS ET LEUR POSTE DE TRAVAIL**

- Intitulé du poste occupé et direction/service
- Nombre de personnel de la direction/service
- Ancienneté dans l'entreprise et au poste
- Les autres postes occupés dans l'entreprise (pour les nouveaux salariés promus...)
- Diplôme/formation/âge /nationalité/ région d'origine ...
- En quoi consiste votre travail (Qu'est-ce qu'on attend de vous) ?
- Quelles sont les difficultés pour faire votre travail ?
- Parlez-nous de votre équipe de travail et votre place dans cette équipe ?
- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'équipe de travail ?
- Que pensez-vous des buts et objectifs de l'organisation ?
- Qu'est-ce que vous partagez avec les autres salariés de votre entreprise ?
- Qu'est-ce que vous partagez uniquement avec certains salariés ?
- Qu'est-ce qui vous distingue des autres salariés (votre particularité) ?



## Annexe 3

### **GUIDE D'ENTRETIEN DRH**

#### **I. L'ADAPTATION DES NOUVEAUX EMPLOYES A LEUR POSTE**

- Quelles sont les attentes de l'entreprise vis à vis des nouveaux salariés ? et particulièrement en ce qui concerne leur adaptation ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées par les nouveaux salariés à leur poste de travail ? et quelles sont les solutions envisagées pour résoudre ces problèmes

#### **II. LES OUTILS DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE**

- Quels sont les outils de socialisation organisationnelle que vous utilisez ?
- Qu'est ce qui est fait pour intégrer les nouvelles recrues (en termes d'entrée dans l'entreprise ou de changement de poste) ?
- Comment se passe le processus de recrutement ? (Question ajoutée)

#### **III. L'IDENTITE DE L'ENTREPRISE**

Parlez-nous de votre entreprise

- Son identité (vision, missions, valeur...) ;
- Les principales dates qui ont une signification pour elle ;
- Les performances de l'entreprise sur les trois dernières années ;
- Son évolution ;
- Les faits majeurs dans l'entreprise ...

### Annexe 4 : Le schéma de codification des données

Nom	A Mobilité	B Mobilité	C Recrute ment	D Recrute ment	E Mobilité	F Recrute ment et Mobilité	G Mobilité
<b>Date de prise de poste</b>							
<b>Poste occupé Actuellement</b>							
<b>Ancienneté dans l'entreprise</b>							
<b>Entité</b>							
<b>La place des acteurs dans la prise de poste des nouveaux employés</b>							
Les acteurs dans la relation du nouveau depuis votre arrivée qui sont les acteurs importants avec lesquels vous interagissez au quotidien dans le cadre de votre travail?							
Depuis quand les connaissez-vous, et comment les avez-vous rencontré ou connu?							
En quoi consiste vos échanges (elles attendent quoi de vous, et vous de ces personnes)							
Quelles sont les relations qui ont le plus de chance de perdurer et pourquoi?							
Comment avez-vous noué des relations avec ces personnes à votre arrivée dans l'entreprise?							
Qui représente l'entreprise à vos yeux dans le cadre de vos relations ?							
Autres aspects relationnels dans les organisations (Ethnicité)							
<b>La réciprocité dans les relations de travail : Attentes et apports mutuels</b>							
Cette personne avec qui vous avez noué des relations attend quoi de vous ? (Attentes des autres vis-à-vis du nouveau)							
Et vous qu'attendez-vous de cette personne Les attentes du nouveau vis-à-vis des autres)							
Êtes-vous satisfait de vos attentes dans les échanges avec cette personne? (Justifiez) La satisfaction du nouveau de la relation(attentes)							
Pensez-vous avoir satisfait les attentes des autres dans le cadre de vos échanges? (Justifiez) La satisfaction des autres dans la relation avec le nouveau(attentes)							
<b>La réciprocité dans les relations de travail / Le non des respect des attentes et conséquences</b>							

Les conséquences du non-respect des attentes par le nouveau							
Les conséquences du non-respect des attentes contre le nouveau							
Ce que font les autres lorsque le nouveau ne respecte pas ce que vous avez promis							
Ce que fait le nouveau lorsque les autres ne respectent pas leur parole							
Les raisons qui empêchent les autres de satisfaire les attentes du nouveau							
Les raisons qui empêchent le nouveau de satisfaire les attentes des autres							
<b>L'adaptation des nouveaux à leur poste de travail</b>							
En cas de non-respect des attentes Qu'est-ce que vous perdez (Dans le cadre de votre travail)?							
Comment faites-vous pour réduire ces pertes, ou pour éviter que ces pertes ne perdurent dans le cadre de votre travail?							
Lorsqu'un acteur ne respecte pas ses engagements, comment faites-vous pour remplir vos obligations de travail malgré tout?							
Stratégie pour préserver chaque relation bénéfique							
Parlez-nous s'il vous plaît de ce qui a marqué en bien ou en mal votre adaptation depuis votre recrutement ou votre promotion							
Qu'est ce qui a facilité votre adaptation?							
<b>Les Informations sur les nouveaux employés et leur poste de travail</b>							
Intitulé du poste occupé							
Nombre de personnel de la direction/Département/ service/ Agence							
Ancienneté dans l'entreprise							
Ancienneté au poste							
Autres postes dans l'entreprise							
Autres expériences professionnelles							
Diplôme/Formation							
Age							
Nationalité							
Région d'origine							
En quoi consiste votre travail? (Qu'est-ce qu'on attend de vous?)							
Les difficultés rencontrées pour faire le travail							

L'équipe de travail et la place du nouveau dans cette équipe							
Les difficultés rencontrées avec l'équipe de travail							
Avez-vous connaissance des buts et valeurs de l'entreprise?							
Que pensez-vous des buts et valeurs de l'organisation							
Qu'est-ce qui vous distingue, vous rend unique ou différent dans le cadre de votre travail?							
Que partagez-vous avec les autres employés de l'entreprise, ou uniquement avec un certain nombre restreint de personnes ?							

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.	Le récapitulatif des définitions de la socialisation organisationnelle _____	32
Tableau 2.	Dimensions de la socialisation organisationnelle _____	38
Tableau 3.	Les différentes tactiques de socialisation organisationnelle (Van Maanen et Schein, 1979) 46	
Tableau 4.	Synthèse des différentes approches de socialisation, et leurs fondements théoriques	77
Tableau 5.	Le contenu du contrat psychologique des nouveaux salariés _____	98
Tableau 6.	Synthèse des principes de la théorie de la conservation des ressources _____	129
Tableau 7.	Réponses des trois principaux paradigmes aux questions épistémologiques _____	152
Tableau 8.	Différence entre les méthodes qualitatives et quantitatives _____	157
Tableau 9.	Définitions des différents types d'études de cas _____	160
Tableau 10.	Différences entre l'étude de cas et l'étude par échantillon _____	162
Tableau 11.	Exemple de mode de raisonnement : déduction-induction-abduction _____	164
Tableau 12.	Les biais limitant la validité interne _____	169
Tableau 13.	Synthèse des données recueillies _____	185
Tableau 14.	Échantillon des nouveaux salariés au sein du KOM entretenus en septembre 2018	197
Tableau 15.	L'évolution de Light entre 2015 /2017 _____	198
Tableau 16.	Caractéristiques de l'échantillon de Light entretenu en mai 2019 _____	200
Tableau 17.	Caractéristiques de l'échantillon de MAT CONSTRUCT _____	206
Tableau 18.	Évolution de ICE durant les 2 dernières années _____	207
Tableau 19.	Caractéristiques de l'échantillon de l'entreprise ICE _____	209
Tableau 20.	Evolution de CRISTAL durant les 2 dernières années _____	210
Tableau 21.	Caractéristiques de l'échantillon de CRISTAL _____	211
Tableau 22.	Synthèse de la présentation des différents cas. _____	212
Tableau 23.	Les salariés différemment socialisés par les relations au sein de l'entreprise KOM	216
Tableau 24.	Les mobiles de socialisation des NS de l'entreprise KOM _____	217
Tableau 25.	Les attentes perçues des AS vis-à-vis des nouveaux salariés au sein de l'entreprise KOM 218	
Tableau 26.	Synthèse des résultats sur la SO dans l'entreprise KOM _____	229
Tableau 27.	Les ressources générées pas la SO dans l'entreprise KOM _____	233
Tableau 28.	Les salariés différemment socialisés par les relations au sein des entreprises CRISTAL ET ICE 235	

Tableau 29.	Les mobiles de socialisation des NS des entreprises ICE et CRISTAL auprès de leurs agents socialisateurs _____	236
Tableau 30.	Les attentes perçues des AS dans le cadre de leurs relations avec les NS dans les entreprises ICE et CRISTAL _____	240
Tableau 31.	Les différents agents socialisateurs des NS au sein des entreprises ICE et CRISTAL	242
Tableau 32.	Synthèse des résultats sur la SO dans les entreprises ICE et CRISTAL _____	247
Tableau 33.	Les ressources générées pas la socialisation au sein des entreprises ICE et CRISTAL	251
Tableau 34.	Les salariés différemment socialisés par les relations au sein de l'entreprise LIGHT	253
Tableau 35.	Les attentes des NS au sein de l'entreprise LIGHT _____	253
Tableau 36.	Attentes des agents socialisateurs des nouveaux salariés au sein de l'entreprise LIGHT	256
Tableau 37.	Les différents agents socialisateurs des NS au sein de l'entreprise LIGHT _____	258
Tableau 38.	Synthèse des résultats sur la SO par les relations dans l'entreprise LIGHT _____	266
Tableau 39.	Les ressources générées pas la socialisation dans l'entreprise LIGHT _____	271
Tableau 40.	Les salariés différemment socialisés par les relations au sein des entreprises MAT CONSTRUCTION _____	274
Tableau 41.	Les agents socialisations des NS au sein de l'entreprise MAT et leurs attentes perçues	277
Tableau 42.	Les mobiles de socialisation par les relations des nouveaux salariés au sein de l'entreprise MAT CONSTRUCTION _____	278
Tableau 43.	Synthèse des résultats sur la SO dans l'entreprise MAT CONSTRUCTION ____	283
Tableau 44.	Les ressources générées pas la socialisation au sein de MAT CONSTRUCTION	289
Tableau 45.	La socialisation par les relations et le rôle du contrat psychologique _____	293
Tableau 46.	Regroupement des NS suivant la satisfaction perçue dans le cadre des relations	297
Tableau 47.	Synthèse des résultats sur la socialisation dans les entreprises camerounaises étudiées	302
Tableau 48.	Synthèse des ressources mobilisées par les NS dans le cadre des relations de travail au sein des entreprises camerounaises _____	307

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.	Plan de la thèse.	22
Figure 2.	Première partie de la thèse	24
Figure 3.	Représentation graphique du chapitre 1	25
Figure 4.	Représentation graphique du chapitre 2	82
Figure 5.	Deuxième partie de la thèse	147
Figure 6.	Représentation graphique du chapitre 3	148
Figure 7.	Les modes de raisonnement	167
Figure 8.	Opérationnalisation de la socialisation par les relations	175
Figure 9.	Opérationnalisation du contrat psychologique entre le nouveau salarié et ses agents socialisateurs	176
Figure 10.	Opérationnalisation de la théorie de la conservation des ressources appliquée dans le cadre de la socialisation par les relations	177
Figure 11.	Perspective employeur de la socialisation organisationnelle par les relations	178
Figure 12.	Synthèse de la mise en œuvre méthodologique	194
Figure 13.	Évolution de MAT CONSTRUCTION depuis sa création en 2009	204
Figure 14.	Représentation graphique du chapitre 4	214
Figure 15.	Dynamique des ressources des nouveaux salariés dans le cadre des relations avec les principaux agents socialisateurs dans des entreprises camerounaises	304

# TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	5
INTRODUCTION GENERALE.....	9
CONTEXTE GENERAL.....	9
PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE .....	11
PRECISION EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE .....	19
INTERETS ET APPORTS DE LA RECHERCHE .....	20
PLAN DE LA THESE.....	21
<b>PREMIERE PARTIE : LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : UNE LECTURE SELON LES THEORIES DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES .....</b>	<b>23</b>
<b>CHAPITRE 1 : LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : ETAT DE L'ART .....</b>	<b>25</b>
1.1 LA DEFINITION, LES TACTIQUES, LES PRATIQUES ET LA PORTEE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE .....	26
1.1.1 <i>La Définition, les dimensions et les ENJEUX DE la socialisation organisationnelle</i> .....	26
1.1.2 <i>Les étapes, les pratiques et les tactiques de socialisation organisationnelle</i> .....	41
1.1.3 <i>Les comportements proactifs de la socialisation organisationnelle</i> .....	51
1.2 LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE .....	57
1.2.1 <i>L'approche organisationnelle de la socialisation organisationnelle</i> .....	57
1.2.2 <i>L'approche individuelle de la Socialisation organisationnelle</i> .....	61
1.2.3 <i>L'approche interactionniste de la socialisation</i> .....	67
1.2.4 <i>L'approche relationnelle de la socialisation</i> .....	70
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 .....	78
<b>CHAPITRE 2 : LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : PEUT-ON PARLER DE PERTE OU DE GAIN DE RESSOURCES DANS LE CADRE DES RELATIONS ? .....</b>	<b>81</b>
2.1 LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : CADRE D'ANALYSE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE .....	82
2.1.1 <i>Le contrat psychologique pendant la socialisation organisationnelle</i> .....	82
2.1.2 <i>typologie et évaluation du CP</i> .....	96
2.2 LA THEORIE DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES COMME SOCLE DE L'ADAPTATION DES NOUVEAUX SALARIES	111
2.2.1 <i>Les ressources au coeur de l'adaptation des nouveaux salariés</i> .....	112
2.2.2 <i>Les ressources des nouveaux employés dans le cadre de la socialisation organisationnelle</i> .....	130
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 .....	145
<b>DEUXIEME PARTIE : COMMENT LES RELATIONS DE TRAVAIL DES NOUVEAUX SALARIES FAVORISENT-ELLES LEUR SOCIALISATION ? LES LEÇONS D'UNE ETUDE EMPIRIQUE .....</b>	<b>147</b>
<b>CHAPITRE 3 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>148</b>



3.1	ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET DEMARCHE DE LA RECHERCHE	148
3.1.1	<i>NOTRE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE : L'INTERPRETATIVISME</i> .....	149
3.1.2	<i>Méthodologie qualitative fondée sur une étude de cas</i> .....	154
3.2	MISE EN ŒUVRE DE LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE ET PRÉSENTATION DES CAS .....	173
3.2.1	<i>RECUEIL DES DONNEES</i> .....	173
3.2.2	<i>: TRAITEMENT DES DONNEES</i> .....	187
3.2.3	<i>: INTERPRETATION DES DONNEES</i> .....	191
3.3	PRESENTATION DES CAS .....	194
3.3.1	<i>KOM : un établissement de microfinance en transformation</i> .....	195
3.3.2	<i>LIGHT : la société d'électricité en restructuration</i> .....	197
3.3.3	<i>MAT CONSTRUCT une entreprise familiale dans un secteur concurrentiel</i> .....	201
3.3.4	<i>ICE : Une filiale de multinationale dans un secteur concurrentiel</i> .....	206
3.3.5	<i>CRISTAL une filiale de multinational en situation de monopole</i> .....	209
	CONCLUSION DU CHAPITRE 3 .....	212
	<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DES PRINCIPAUX RESULTATS ET DISCUSSION</b> .....	<b>214</b>
4.1	PRESENTATION DES PRINCIPAUX RESULTATS.....	214
4.1.1	<i>analyse intra cas de la socialisation par les relations</i> .....	215
4.1.2	<i>RESULTATS DE L'ANALYSE INTER CAS DE LA SOCIALISATION PAR LES RELATIONS AU TRAVAIL</i> 290	
4.2	DISCUSSION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES .....	312
4.2.1	<i>Contributions theoriques</i> .....	312
4.2.2	<i>Implications manageriales</i> .....	322
	CONCLUSION CHAPITRE 4.....	327
	<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>329</b>
	<b>LES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE</b> .....	<b>329</b>
	<b>LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>331</b>
	<b>LES LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE</b> .....	<b>334</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>337</b>
	<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>355</b>
	<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>366</b>
	<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	<b>355</b>

## Résumé

Les travaux en socialisation organisationnelle (SO) au cours des cinq dernières décennies ont davantage été focalisés sur l'approche organisationnelle (Van Maanen et Schein, 1979), individuelle (Louis, 1980) et interactionniste (Reichers, 1987). Quant à l'approche relationnelle, certaines recherches ont considéré les relations avec les agents socialisateurs, comme source d'informations pour les nouveaux salariés (NS) (Bauer et Green, 1998 ; Morrison, 1993), et rarement comme étant une « relation » qui suppose une dynamique, et dans une certaine mesure une réciprocité entre les acteurs (Coyle-Shapiro, et Shore, 2008). Les relations des nouveaux salariés jouent un rôle clé dans la SO des NS, non seulement pour l'information qu'elles fournissent (Ostroff et Kozlowski, 1992), mais aussi comme principale source de soutien social (Bauer et Green, 1998). Toutefois, les relations de travail peuvent rendre le processus de SO stressant et difficile (Kammeyer-Mueller et al. 2013, Lapointe, 2013). Nous inscrivons notre recherche dans cette approche, et avons pour ambition de comprendre le rôle des relations de travail dans la SO des NS et ses conséquences. De ce fait, nous nous servons du contrat psychologique (Rousseau, 1989) et de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) pour saisir les attentes et obligations réciproques dans le cadre des relations de travail, et les conséquences en termes de gain ou de perte de ressources. La démarche qualitative fondée sur une étude de cas multiples nous permet de répondre à nos questions de recherche. Ainsi, nous avons retenus cinq cas d'entreprise en contexte camerounais et avons mené des entretiens semi directifs auprès de 69 nouvelles recrues, et 8 représentants organisationnels. L'analyse des données s'est faite par le biais d'une analyse de contenu thématique (Miles et Huberman, 2003) grâce au logiciel NVIVO 12. Les résultats révèlent que les relations au travail/ hors travail ou leur absence conduisent à l'accumulation ou à la perte des ressources personnelles, relationnelles, et organisationnelles. Les ressources spirituelles semblent inépuisables et très utiles en contexte de perte de ressources pour les NS. Les contributions de notre thèse résident principalement dans la mise en exergue d'une typologie des nouveaux salariés socialisés et de la dynamique des ressources qu'ils mobilisent dans les relations de travail.

Mots clés : Socialisation organisationnelle, relations au travail, relations hors travail, contrat psychologique, théorie de la conservation des ressources, ressources personnelles, ressources organisationnelles, ressources relationnelles, ressources spirituelles.

## **Abstract**

Work in organizational socialization (OS) over the past five decades has focused more on the organizational (Van Maanen and Schein, 1979), individual (Louis, 1980) and interactionist approach (Reichers, 1987). As for the relational approach, some research has considered relations with socializing agents, as a source of information for new employees (NE) (Bauer and Green, 1998; Morrison, 1993), and rarely as a "relation". which supposes a dynamic, and to a certain extent a reciprocity between the actors (Coyle-Shapiro, and Shore, 2008). New employee relationships play a key role in NE socialization, not only for the information they provide (Ostroff and Kozlowski, 1992), but also as a primary source of social support (Bauer and Green, 1998). However, work relationships can make the process of OS stressful and difficult (Kammeyer-Mueller et al. 2013, Lapointe, 2013). We fit our research into this approach, and we aim to understand the role of labor relations in new employee socialization and its consequences. Therefore, we use the psychological contract (Rousseau, 1989) and the theory of resource conservation (Hobfoll, 1989) to understand the reciprocal expectations and obligations in the context of labor relations, and the consequences in terms of gain or loss of resources. The qualitative approach based on a multiple case study allows us to answer our research questions. Thus, we selected five business cases in the Cameroonian context and conducted semi-structured interviews with 69 new recruits, and 8 organizational representatives. Data analysis was done through thematic content analysis (Miles and Huberman, 2003) using NVIVO 12 software. The results reveal that work / non-work relationships or their absence lead to accumulation or loss of personal, relational, and organizational resources. Spiritual resources seem inexhaustible and very useful in the context of loss of resources for NE. The contributions of our thesis mainly lie in highlighting a typology of new socialized employees and the dynamics of the resources they mobilize in labor relations.

**Keywords:** Organizational socialization, work relations, non-work relations, psychological contract, theory of resource conservation, personal resources, organizational resources, relational resources, spiritual resources.