

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Socialisation organisationnelle dans le secteur public : L'influence des acteurs initiés dans la socialisation des nouvelles recrues

Auteur : Guessom Tabue Yannick Francklin

Promoteur : Professeur Christian de Visscher

Lecteur·rices :

Année académique 2020-2021

Master en gestion des ressources humaines

En préambule de ce mémoire, je souhaite adresser mes plus sincères remerciements à l'endroit du **Professeur Christian de Visscher**, mon promoteur, pour avoir accepté d'encadrer ce travail ainsi que pour sa disponibilité totale et ses conseils tout au long de sa réalisation.

Je remercie la division Personnel et Organisation de la Régie des Bâtiments de m'avoir accueilli en stage et plus particulièrement **Stéphanie Leclère**, ma maitresse de stage pour son suivi et ses conseils pendant le déroulement de ce dernier.

Enfin, je remercie mes proches pour leur soutien et encouragement tout au long de mon parcours et un merci particulier à **Joseph Noumssi** et **Matthieu Schubnel** pour leurs précieuses aides.

Table des matières

.....	1
Table des matières	3
Introduction	1
Partie 1 : Socialisation organisationnelle, initiés et évaluation de la socialisation organisationnelle : Revue de la littérature et cadre d'analyse	6
1. Section 1 : Socialisation organisationnelle	6
1. Définition.....	6
2. Les étapes de la socialisation organisationnelle	8
1.2.1 La socialisation anticipée	8
1.2.2 La confrontation initiale	8
1.2.3 L'adaptation.....	9
3. Les enjeux de la socialisation organisationnelle.....	9
4. Théorie de la réduction d'incertitude	10
5. Approche organisationnelle de la socialisation organisationnelle.....	11
1.5.1 Socialisation collective vs socialisation individuelle	12
1.5.2 Socialisation formelle vs socialisation informelle.....	12
1.5.3 Socialisation séquentielle vs socialisation aléatoire	12
1.5.4 Socialisation fixe vs socialisation variable.....	13
1.5.5 Socialisation conjonctive vs socialisation disjonctive.....	13
1.5.6 Socialisation avec investiture vs socialisation sans investiture	13
6. Approche individuelle de la socialisation organisationnelle	14
1.6.1 Recherche d'informations et de feedback	14
1.6.2 Création de relations ou networking.....	15
1.6.3 Négociation d'aménagement des tâches.....	15
1.6.4 Cadrage positif	16
1.6.5 Autogestion comportementale.....	16
1.6.6 Observation/Modélisation	16
2 Section 2 : la socialisation organisationnelle dans le secteur public.....	16
1. Multiplicité des objectifs organisationnel	17
2. Intangibilité des objectifs organisationnels	17
3. Valeurs conflictuelles	17
3 Section 3 : les initiés	18
1. Le supérieur hiérarchique.....	18
2. Les pairs	19

3.	Statuts des initiés dans le processus de socialisation organisationnelle	20
4.	Le rôle des initiés dans la socialisation des nouvelles recrues : Mentorat, parrainage et coaching 20	
4	Section 4 : Évaluation de la socialisation organisationnelle	22
1.	La performance au travail.....	23
2.	La satisfaction au travail.....	24
3.	L'engagement organisationnel	24
4.	Le turnover	25
5	Section 5 : Cadre d'analyse.....	26
1.	H1 : La participation des membres initiés de l'organisation dans le processus de socialisation permet un transfert de connaissances pratiques au nouvelles recrues.	28
5.1.1	H1a : les initiés aident les nouveaux arrivants à la maîtrise de savoirs-faire propre à leur fonction	29
5.1.2	H1b : les initiés aident les nouveaux arrivants dans la maîtrise du savoir-être au sein de l'organisation.....	29
2.	H2 : Les membres initiés de l'organisation représentent, pour les nouvelles recrues, des sources d'informations nécessaires pour s'adapter dans l'entreprise.	30
5.2.1	H2a : Les initiés informent les nouveaux arrivants sur la manière de réaliser leurs tâches	30
5.2.2	H2b : Les initiés informent les nouveaux arrivants sur le comportement et l'attitude à adopter	31
3.	H3 : L'absence d'un rôle formel attribué aux membres initiés dans la socialisation des nouvelles recrues crée un climat de concurrence entre ces derniers.	32
5.3.1	H3a : La remise en question de la routine de travail et les propositions d'innovation des nouveaux arrivants crée un climat de concurrence avec les initiés	32
5.3.2	H3b : Le climat de concurrence influence sur l'attitude et le comportement des initiés	33
	Partie 2 : Contexte et méthode	35
1	Section 1 : Contexte	35
1.	L'Agence fédérale de Contrôle nucléaire (AFCN).....	35
2.	Service Public Mobilité et Transport (SPF Mobilité).....	37
3.	La Régie de Bâtiments	38
2	Section 2 : Méthodologie	40
1.	Collecte de données.....	40
2.	Mesure des variables	42
2.2.1	Mesure du transfert de connaissances	43
2.2.2	Mesure de la source informationnelle	43
2.2.3	Mesure du climat de concurrence.....	44
3.	Analyse des données	45

Partie 3 : Résultats	47
1. Section 1 : La socialisation organisationnelle dans les structures étudiées	47
1. La socialisation organisationnelle à l'agence fédérale de contrôle nucléaire (AFCN).....	47
2. La socialisation organisationnelle au SPF mobilité et transports	47
3. La socialisation organisationnelle à la Régie des Bâtiments	48
2 Section 2 : La prise en compte ou non des membres initiés dans le processus de socialisation des nouvelles recrues.....	49
1. Le transfert de connaissances	50
2. Source d'informations	51
3. Climat de concurrence	52
4. La socialisation organisationnelle en contexte de crise sanitaire	54
Partie 4 : Discussion.....	56
1 Section 1 : Hypothèses relatives à la perspective organisationnelle	56
1. Sous-hypothèses liées à la formalisation du rôle des membres initiés	56
2. Sous-hypothèse liées à l'absence de formalisation du rôle des membres initiés.....	58
2. Section 2 : Hypothèse relative à la perspective individuelle	60
1. Première sous-hypothèse liée à la formalisation du rôle des membres initiés	60
2. Deuxième sous-hypothèse liée à la formalisation du rôle des membres initiés	61
3. Section 3 : Résultats complémentaires	62
1. Transfert de connaissances par les initiés en l'absence de dispositif formel.....	62
2. Les membres initiés sources d'information en l'absence de dispositif formel.....	63
3. L'absence totale d'un transfert de connaissance des membres initiés.....	63
Conclusion.....	67
Bibliographie	71
Annexes	80
Annexe 1 : Arbre thématique	80
Annexe 2 : Rôle du mentor.....	80
Annexe 3 : Processus de socialisation à la régie des bâtiments.....	82
3.1 : Schéma procédure onboarding	82
3.2 : Check-list procédure d'onboarding	82
Annexe 4 : Retranscription (voir document annexe).....	85

Introduction

Dans un contexte de mondialisation, les entreprises se voient aujourd'hui concurrencées même au-delà de leurs frontières et la concurrence à l'intérieur se révèle de plus en plus rude. De plus, les multiples crises telles que la pandémie actuelle liée au coronavirus ou encore la crise financière de 2008 obligent les organisations à se montrer plus regardant sur leurs dépenses dans un souci d'économie. C'est dans cette optique que les entreprises ont développé des pratiques visant à retenir sa première ressource stratégique : son personnel. Dans une telle situation de concurrence, se faire débaucher sa force de travail, ne serait-ce qu'un seul membre du personnel, n'est pas une bonne chose pour les organisations : le personnel est devenu un atout compétitif pour les entreprises. En outre, ce personnel n'est utile pour l'organisation que dans la mesure où il permet à celle-ci d'atteindre ses objectifs. Ceci ne peut se faire que lorsque le personnel est intégré, c'est-à-dire lorsqu'il fait partie à part entière de l'organisation. Cela passe par l'apprentissage des règles, des valeurs et de la culture de l'organisation. C'est en ce sens que s'est développé la socialisation organisationnelle au sein des entreprises, qui porte sur les nouvelles recrues de l'entreprise, afin d'en faire des membres à part entière de l'organisation.

La socialisation organisationnelle est le moyen permettant d'atteindre ce sentiment d'appartenance. En plus de l'apprentissage des règles, valeurs et culture de l'entreprise, la socialisation organisationnelle permet la maîtrise de sa fonction et les tâches y afférentes dans l'organisation, essentielles pour se sentir membre à part entière de l'entreprise. Cette maîtrise peut être facilitée par l'intervention de tiers : **les initiés**. Des auteurs comme Slaughter and Zickar (2006) ; Li and al, (2011) et bien d'autres soulignent le peu d'intérêt accordé au rôle des initiés dans la littérature. Li et al (2011) trouvent que cette lacune est potentiellement critique, étant donné que les messages provenant de l'organisation, des superviseurs et des pairs peuvent avoir des impacts différents avec les comportements des nouveaux arrivants. Ces initiés se révèlent être des collaborateurs plus expérimentés qui vont partager leurs expériences avec les nouvelles recrues, ceci dans le cadre d'une relation spécifique ou ordinaire. Même si on peut compter sur ses propres capacités pour l'apprentissage des us et coutumes de l'entreprise en tant que nouveau collaborateur, il est d'autant primordial de savoir observer, écouter et reproduire les comportements des collègues plus expérimentés afin de maîtriser une certaine manière de faire spécifique à l'entreprise. D'ailleurs, en ce qui concerne les us et coutumes, une explication de la part des personnes les maîtrisant est un plus pour l'apprentissage. Par exemple, un collaborateur plus expérimentés pourrait faire profiter de son expérience à un nouvel

arrivant, en lui expliquant comment se présenter lors d'une réunion et même comment se comporter de façon générale. Une telle connaissance permet au nouvel arrivant de s'intégrer dans l'organisation. La proximité de ces initiés avec les nouveaux apparaît comme un élément très important, selon Hatmaker (2015) : cela favorise la mise à disposition d'informations dont les nouveaux arrivants ont besoin, à travers les liens établis avec les initiés. Les interactions fréquentes avec des collègues et des responsables au sein de leur propre bureau ou équipes de projet donnent aux nouveaux arrivants une idée du rôle de chacun en termes d'implications formelles et informelles, mais aussi une occasion de développer la confiance.

Trois champs de recherche se saisissent de ces enjeux dans la littérature scientifique en gestion des ressources humaines. La socialisation organisationnelle constitue le premier champ. Elle se définit comme un processus d'apprentissage et d'intériorisation d'un rôle organisationnel (Perrot, 2009, cité par Bargues & Perrot, 2016), qui peut être négocié (Djabi, 2014, cité par Bargues & Perrot, 2016). La socialisation organisationnelle est un processus double, de transmission et d'acquisition, entre les membres expérimentés de l'organisation et les nouvelles recrues. Selon Van Maanen et Schein (1979), elle correspond au processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les aspects formels et informels d'un rôle organisationnel (Lacaze, 2007). Le deuxième champ est celui des initiés. Ceux-ci se définissent comme les membres qui sont déjà établis dans l'organisation et disposant d'une expérience au sein de l'entreprise. Les membres établis (initiés) jouent un rôle dans le processus de socialisation des nouvelles recrues. Les initiés aident les nouveaux arrivants à s'intégrer en fournissant l'information, le retour d'information, les modèles, les relations sociales et le soutien, ainsi que l'accès à des réseaux plus larges et à d'autres ressources pertinentes pour le travail (Major et al, 1995 ; Morrison, 2002). Il n'est donc pas surprenant que les nouveaux arrivants trouvent dans les initiés de l'organisation (par exemple des pairs, les superviseurs), des sources de connaissances et de soutien plus utiles que l'orientation formelle (Louis et al, 1983 ; Nelson et Quick, 1991). Le troisième champ est celui de la mesure de la socialisation organisationnelle. Il s'agit d'évaluer la réussite ou non de la socialisation d'un nouvel arrivant. Les nouvelles recrues sont embauchées pour contribuer à la performance des individus, des équipes et des organisations. La socialisation organisationnelle est essentielle pour permettre aux nouveaux arrivants de se mettre à niveau et de contribuer (Van Maanen et Schein, 1979). Le récent changement de paradigme dans la théorie de la socialisation et la recherche a attiré l'attention sur les nouveaux arrivants en tant qu'agents proactifs qui jouent un rôle déterminant dans leurs propre socialisation organisationnelle (par exemple, Jones, 1983 ; Major, 1990 ;

Miller & Jablin, 1991 ; Morrison, 1993a ; Ostroff & Kozlowski, 1992 ; Reichers, 1987). Il est toutefois important de reconnaître que la pro-action se produit dans un contexte qui implique activement d'autres agents de socialisation essentiels, tels que les superviseurs et collègues de travail. Selon la théorie des rôles, les superviseurs et les collègues de travail constituent l'ensemble des rôles du nouveau venu (Graen, 1976). Ce sont les individus avec lesquels le nouvel arrivant doit négocier son rôle dans l'organisation. Plusieurs types de preuves démontrent le caractère critique des collègues et des superviseurs dans le processus de socialisation. Par exemple, les nouveaux arrivants signalent que les initiés sont particulièrement utiles tout au long de la socialisation, notamment dans l'acquisition d'expérience (Chao, 1988 ; Louis et al, 1983 cité par Major et al, 1995). C'est ce rôle important accordé aux membres établis dans l'organisation dans la littérature scientifique qui conduit à se poser la question de recherche suivante : **Comment la prise en compte des initiés dans le processus de socialisation contribue-t-elle à la réussite de la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues ?**

Le présent mémoire examine trois pistes de réponse à cette question. La première proposition souligne que la participation des membres initiés de l'organisation dans le processus de socialisation permet un transfert de connaissances pratiques aux nouvelles recrues, nécessaires pour bien accomplir les tâches liées à la fonction (**hypothèse 1**). La deuxième proposition suggère que les membres initiés de l'organisation constituent des sources d'informations pour les nouvelles recrues, nécessaires pour s'adapter dans l'entreprise (**hypothèse 2**).

Même en l'absence d'un rôle formel, les établis prennent part à la socialisation des nouveaux arrivants en raison de leur statut de pair et des interactions plus ou moins fréquentes qui en découlent. Aussi, avec leur expérience, les initiés demeurent des sources sérieuses d'information auxquelles les nouveaux recourent indépendamment du processus formel de socialisation établi au sein de l'organisation. Cependant, l'arrivée d'une nouvelle recrue crée souvent une atmosphère de rivalité avec les initiés qui sentent leurs prérogatives menacées. Cette rivalité entre les membres initiés et les nouveaux arrivants est d'autant plus accentuée en l'absence de rôle formel pour les initiés dans le processus de socialisation. Ainsi notre troisième perspective soutient que l'absence d'un rôle formel pour les initiés dans la socialisation des nouveaux arrivants crée un climat de concurrence entre les premiers et les seconds (**hypothèse 3**).

Afin de répondre à notre question de recherche par la vérification de nos hypothèses, un ensemble de démarches méthodologiques ont été entreprises. Dix-neuf entretiens ont été réalisés auprès d'agents d'un ensemble de structures : six auprès du Service Public Mobilité et

Transport, quatre auprès de l'Agence Fédérale de Contrôle Nucléaire et neuf auprès de la Régie des Bâtiments. Nous avons construit nos guides d'entretien sur la base de la littérature pertinente au sein des différents champs de recherche précités. Ces organisations ont la particularité de constituer des organisations publiques d'une part. D'autre part, elles jouent des rôles bien définis, attribués aux membres établis dans le processus de socialisation des nouvelles recrues pour les deux premières d'entre elles. Pour la Régie des Bâtiments, cette formalisation des rôles est en cours.

La Régie des Bâtiments étant notre organisation de stage, s'est imposée à nous dans la réalisation de ce travail. Nous avons souhaité nous intéresser plus en profondeur à la situation des deux autres car elles ont d'une part, servi de modèle à la régie des bâtiments pour l'établissement et l'attribution d'un rôle formel aux membres initiés dans le processus de socialisation. D'autre part, elles nous offrent un regard plus concret sur le rôle formel des initiés et leur impact sur la réussite de la socialisation des nouveaux collaborateurs. Les entreprises du secteur public constituent, sous cet angle, un terrain de choix pour étudier la socialisation. En effet, le secteur public a subi des réformes visant à améliorer son efficacité, dont beaucoup poursuivent des stratégies et des lignes de conduite similaires à celles du secteur privé (Battaglio et al, 2016). C'est ainsi que cohabite au sein des organisations publiques, du personnel statutaire et du personnel contractuel, et ces statuts peuvent également avoir leur impact sur la socialisation des nouveaux arrivants. Il est essentiel de comprendre comment fonctionne cette socialisation, de savoir comment les organisations publiques préparent les nouveaux employés à leur travail (Moyson et al, 2018).

La démarche comparative de cette recherche permet donc de renforcer la validité de ses résultats en ce qui concerne les organisations du secteur public et, de façon plus prudente, de tirer quelques leçons valables pour les organisations du secteur privé. Le contenu des entretiens a été exploité sur base d'une méthode systématique d'analyse dénommée « analyse thématique » (Paillé & Mucchielli, 2016), une méthode à la fois appropriée pour une approche hypothético-déductive et ouverte à l'identification inductive de résultats complémentaires, non anticipés par la littérature existante.

Ce travail vise à mieux comprendre le rôle des initiés de l'organisation dans la socialisation des nouveaux membres. En favorisant ou non un transfert de connaissance vers ces derniers, en fournissant ou non des informations utiles pour leur intégration, en permettant ou non à l'entreprise de réaliser des économies sur ses coûts de formation, en jouant ou non un rôle de formateur pour les nouvelles recrues. Il va aider à savoir également ce qui peut ainsi influencer la réussite de la socialisation des nouvelles recrues, mais aussi le rôle clé des responsables de

ressources humaines dans la prise en compte de la participation des membres établis de l'entreprise sur la socialisation des nouveaux.

Ce travail comprend quatre parties distinctes. La première présente une revue de littérature des trois champs de recherche sur lesquelles s'appuie la recherche. Cette revue de la littérature permet d'élaborer le cadre d'analyse de la recherche. La deuxième partie présente le contexte empirique dans lequel cette recherche a été conduite et détaille les méthodes de collecte et d'analyse des données qui ont été mises en œuvre. La troisième partie de ce mémoire présente les résultats de la recherche. Enfin, la quatrième partie se focalise sur une discussion des hypothèses initiales en s'appuyant sur les résultats de recherche. Après une synthèse de la recherche, la conclusion de ce mémoire présente quelques-unes de ses implications théoriques, méthodologiques et pratiques.

Partie 1 : Socialisation organisationnelle, initiés et évaluation de la socialisation organisationnelle : Revue de la littérature et cadre d'analyse

Nous allons aborder dans cette partie les concepts qui fondent notre travail de recherche en des sections que sont la socialisation organisationnelle, les initiés, l'évaluation de la socialisation organisationnelle.

1. Section 1 : Socialisation organisationnelle

La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues est une question d'actualité pour les entreprises. Le recrutement a un coût et la maîtrise de celui-ci est un enjeu pour les entreprises. Dès lors, il se pose la nécessité de pouvoir retenir au sein de l'entreprise toute nouvelle recrue afin de ne pas devoir reprendre le processus. Cela passe par une intégration de cette nouvelle recrue dans l'entreprise, de façon à ce qu'elle se sente membre du groupe.

1. Définition

Selon Moyson (2020), la socialisation ne peut pas être appréhendée exclusivement sous l'angle organisationnel. Plusieurs autres domaines sont concernés par cette notion. C'est le cas de l'école pour les nouveaux élèves, d'un État pour les migrants ou d'une équipe pour les nouveaux membres de cette équipe. Ainsi, nous sommes constamment confrontés à la socialisation tout au long de notre vie. La socialisation qui nous intéresse ici est la socialisation organisationnelle. La socialisation est un concept issu de plusieurs disciplines dont l'anthropologie et la psychosociologie. À titre d'exemple, Cogswell (1968) cité par, Perrot (2009) suggère que les propriétés structurelles des systèmes sociaux influencent la socialisation. Dans les champs de la gestion et du comportement organisationnel, les chercheurs s'intéressent plus spécifiquement à la socialisation organisationnelle (Perrot, 2009).

La définition de la socialisation organisationnelle est plurielle et dépend des auteurs. Schein (1968) définit la socialisation organisationnelle comme étant « *le processus d'apprentissage des cordes, le processus d'endoctrinement et de formation, le processus d'enseignement de ce qui est important dans une organisation ou l'une de ses sous-unités* » (Schein, 1968, p.2). Ce processus se produit de manière plus spectaculaire, lorsque le diplômé entre dans une organisation dans le cadre de son premier emploi. Il se reproduit lorsqu'il passe d'un

département à l'autre ou d'un niveau hiérarchique à l'autre au sein de l'organisation (Schein, 1968). Feldman (1976) va définir la socialisation organisationnelle comme un processus dans lequel les employés sont transformés par un processus interactif entre les nouveaux arrivants et leurs organisations, de l'extérieur de l'organisation à l'intérieur.

La définition de la socialisation organisationnelle énoncée par Schein est partagée par Van Maanen. Ils vont élaborer ainsi ensemble, en 1979, une définition de la socialisation organisationnelle qui va servir de référence pour de nombreuses recherches. Pour ces auteurs, la socialisation se définit comme « *le processus d'apprentissage par lequel de nouvelles recrues développent les attitudes et les comportements qui sont nécessaires pour fonctionner comme membres organisationnels à part entière* » (Van Maanen & Schein, 1979, p.3). Cette définition présente un certain nombre de faiblesses, elle est fonctionnelle, elle ne se préoccupe que de ce qui va permettre à l'organisation de fonctionner aujourd'hui. Pas de question sur l'éthique, les valeurs. L'autre faiblesse se trouve dans la définition, centrée sur l'organisation, les intérêts de l'organisation primant sur ceux de l'individu. Enfin, cette définition est conservatrice : elle n'interroge pas la nécessité pour l'organisation de changer et de s'adapter aux situations.

Pour Bauer et Erdogan (2011) c'est le mouvement qui consiste, pour les nouvelles recrues, à passer du statut externe à l'organisation au statut d'interne.

Toutes ces définitions mettent en évidence le rôle central que doit jouer l'organisation pour faciliter cette socialisation. On peut ainsi se poser la question de savoir ce que fait la nouvelle recrue pour sa propre socialisation. En effet, l'organisation n'est pas la seule partie prenante à un processus de socialisation organisationnelle. C'est en cela que Louis, 1980 définit la socialisation organisationnelle comme « *le processus par lequel un individu en vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales indispensables pour assumer un rôle d'organisation et pour participer en tant que membre d'une organisation* » (Louis, 1980, pp. 229-230, cité par Saks & Gruman, 2011).

Il appartient ainsi à chaque nouvelle recrue de réfléchir comment elle veut s'intégrer dans l'organisation et à chaque organisation de voir comment elle veut intégrer ses nouvelles recrues. C'est pourquoi Moyson et al. (2018) ont récemment proposé cette définition qui tient compte de l'ensemble des parties prenantes en définissant la socialisation organisationnelle comme « *un processus d'ajustement mutuel entre une organisation et les nouvelles recrues qui en deviennent membres, dans lequel les résultats de la socialisation peuvent résulter d'influences*

organisationnelles ainsi que d'attitudes et de comportements individuels » (Moyson et al., 2018, p. 618).

2. Les étapes de la socialisation organisationnelle

Le processus de socialisation organisationnelle, comme le montrent bien les multiples définitions, ne se fait pas en un seul jour. Des études ont également montré que les évaluations de la période pendant laquelle les nouveaux arrivants ont appris leur travail ou se sont intégrés dans leur organisation s'étendent sur les deux premières années suivant leur entrée (Lee & Allen, 1982 ; Moore, 1974 cité par, Jokisaari et Nurmi, 2009). Les premiers modèles de la socialisation organisationnelle se sont attachés à identifier les diverses étapes qui jalonnent l'entrée dans une organisation (Feldman, 1976, 1981 ; Trice et Beyer, 1993; Van Maanen, 1976; Wanous, 1992, cité par, Delobbe et Vandenberghe, 2000) : la socialisation anticipée, la confrontation initiale et l'adaptation

1.2.1 La socialisation anticipée

La socialisation organisationnelle commence ici avant l'entrée dans l'organisation. Il s'agit de tout ce qui peut être fait par l'organisation (communication de l'organisation pendant le processus de recrutement) ou par l'individu lui-même (comportement proactif) pour que celui-ci puisse avoir une idée de l'organisation et de ce qui l'attend. Selon Delobbe et Vandenberghe, 2000, le processus de socialisation débute dès la phase de recherche et de choix de l'emploi ou de réorientation professionnelle. Lors de cette étape de socialisation anticipée, la recrue se forge des attentes et des représentations plus ou moins réalistes quant à l'entreprise dans laquelle elle va entrer et quant au rôle qu'elle aura à y tenir. Le processus de sélection réciproque qui oriente candidat et entreprise l'un vers l'autre conditionne aussi le degré d'adéquation entre les capacités de la personne et les exigences du poste qu'elle aura à occuper, d'une part, entre ses priorités personnelles et les valeurs caractéristiques de l'entreprise dans laquelle elle entre, d'autre part.

1.2.2 La confrontation initiale

Appelée aussi intégration ou accommodation, la confrontation initiale correspond aux premiers temps passés dans l'organisation. La phase la plus intense débute au moment de l'entrée dans l'organisation (Feldman, 1981 ; cité par Delphine Lacaze, 2007). Elle est consacrée à l'apprentissage (assimilation) des différentes dimensions de la socialisation ou domaines de socialisation (définition de son rôle, la compréhension des tâches et des processus de travail, intégration au sein du groupe de travail, connaissance de l'organisation). Le nouvel entrant vit un véritable choc de réalité (Hughes, 1958, cité par, Bargues et Perrot, 2016). Il entre dans un

contexte organisationnel non familier dans lequel il est difficile de se repérer, de sélectionner et d'interpréter les informations. Cette phase est marquée par le stress relativement important du nouvel entrant et la formation de conflits de rôle et d'ambiguïtés de rôle (Feldman, 1976). Cette phase permet à la nouvelle recrue de s'approprier son rôle ; ce qui va conduire à la dernière étape.

1.2.3 L'adaptation

L'adaptation est caractérisée par la régulation progressive des conflits et ambiguïtés de rôle, par le passage du statut d'outsider à celui d'insider (accès à l'autonomie, à des responsabilités, à des informations privilégiées) (Bargues et Perrot, 2016). la personne cherche à résoudre les conflits de rôle inhérents à sa position dans l'organisation ainsi que les éventuels conflits de rôle entre sa vie professionnelle et sa vie privée (Delphine Lacaze, 2007) et s'accompagne de diverses répercussions bénéfiques pour l'individu et pour l'entreprise : satisfaction générale, motivation interne, engagement organisationnel, sentiment de contrôle sur son travail, performance et intention de rester dans l'entreprise (Selon Delobbe et Vandenberghe, 2000).

3. Les enjeux de la socialisation organisationnelle

La socialisation dans les organisations ne cesse de susciter l'intérêt en ce qui concerne l'harmonisation et la pérennisation de la relation de l'entreprise avec ses nouvelles recrues (Guerfel-Henda, El Abboubi, El Kandoussi, 2012). En effet, celle-ci influence un ensemble d'éléments tels que la performance, la satisfaction au travail, le dévouement organisationnel, l'intention individuelle de rester et le turnover organisationnel, de même que la clarté du rôle des nouvelles recrues : le rôle professionnel et des objectifs organisationnels est d'autant plus claire que le collaborateur est bien intégré. Ainsi, la socialisation organisationnelle vise l'adéquation entre personne et organisation (Pike, 2014) ; une fois celle-ci atteinte, on peut assister à une satisfaction, un plus grand engagement de la nouvelle recrue pour son organisation.

Cependant, les entreprises qui n'arrivent pas à intégrer leurs nouvelles recrues vont assister aux départs prématurés de celles-ci et à un turnover important (Guerfel-Henda & al 2012). Van Maanen et Schein (1979), souligne qu'une socialisation défectueuse se présente comme la cause principale des départs en raison de l'inadéquation entre les attentes de la nouvelle recrue et ce que propose l'organisation. Larson et Bell (2013) indiquent qu'en cas d'une mauvaise socialisation organisationnelle, les coûts financiers associés à la baisse de productivité, à la réembauche et à la reconversion des nouveaux arrivants ou à la perte de nouveaux employés en raison du roulement du personnel peuvent entraver la croissance et la rentabilité (Abbasi &

Hollman, 2000 cité par, Larson & Bell, 2013). Cela produit des conséquences également pour le professionnel et la personne du nouveau arrivant (Ng & Feldman, 2007 ; Reicherts & Pihet, 2000 cité par, Larson & Bell, 2013). Il peut les amener à remettre en question leur satisfaction professionnelle et leur engagement organisationnel, à effectuer des tâches professionnelles moins productives et, finalement, à quitter l'organisation (Holton, 1995 ; Leibowitz, Schlossberg et Shore, 1991 cité par, Larson & Bell, 2013).

Une expérience de nouvel arrivant non réussie peut également influencer négativement le développement professionnel et personnel à long terme (Larson & Bell, 2013). Une expérience négative peut présenter un risque accru de développer des problèmes personnels à long terme concernant l'identité et les capacités de prise de décision des adultes (Ng & Feldman, 2007), le bien-être psychologique (Reicherts & Pihet, 2000) et l'auto-efficacité (Fournier & Payne, 1994 cité par, Larson & Bell, 2013).

Une base théorique pour la recherche d'informations par les nouveaux arrivants et les tactiques de socialisation organisationnelle est la réduction de l'incertitude que les nouveaux arrivants ressentent à leur entrée dans l'organisation (Bauer & al, 2007).

4. Théorie de la réduction d'incertitude

Dans cette perspective de changement qu'est l'intégration dans une organisation, on peut généralement s'attendre à ce qu'une transition s'accompagne de plus de changements et, partant, de plus de difficultés pour les nouveaux arrivant. On ne peut réellement prévoir les réactions internes à une nouvelle expérience particulière ; il est difficile d'anticiper et souvent surprenant de savoir comment les nouvelles expériences seront ressenties (Louis, 1980). En effet, le processus d'intégration est régulièrement vécu, selon Louis (1980), comme une période de stress avec un niveau d'incertitudes très élevé vis-à-vis de l'organisation (Guerfel-Henda & al 2012). La gestion de cette phase dépend des aptitudes de l'individu à s'intégrer ainsi que des moyens mis en place par l'organisation qui l'accueille (Guerfel-Henda & al 2012).

Le processus de socialisation est un processus de réduction de l'incertitude (Berger, 1979 cité par, Bauer & al, 2007). La théorie de la réduction de l'incertitude postule que les nouveaux arrivants souhaitent accroître la prévisibilité des interactions entre eux et les autres au sein de la nouvelle organisation (Berger & Calabrese, 1975 cité par, Bauer & al, 2007).

Pour Perrot (2009), la logique d'adéquation de l'individu à l'organisation s'inspire de la théorie de la réduction de l'incertitude (Mignerey, Rubin, Gorden, 1995 cité par, Perrot, 2009). Du fait que les tactiques institutionnalisées contribuent à diffuser et construire l'information (Jones,

1986 cité par, Perrot, 2009), elles diminuent l'incertitude et influencent positivement l'ajustement des individus (Perrot, 2009).

Bauer et al (2007) vont proposer un modèle d'adaptation des nouveaux arrivants (figure 1). Ce modèle traite la clarté des rôles, l'auto-efficacité et l'acceptation sociale comme trois indicateurs clés de l'adaptation des nouveaux arrivants. La recherche d'informations et les tactiques de socialisation organisationnelle constituent les antécédents proposés pour l'adaptation des nouveaux arrivants (Bauer & al, 2007). Ces leviers contribuent à réduire l'incertitude chez les nouveaux arrivant.

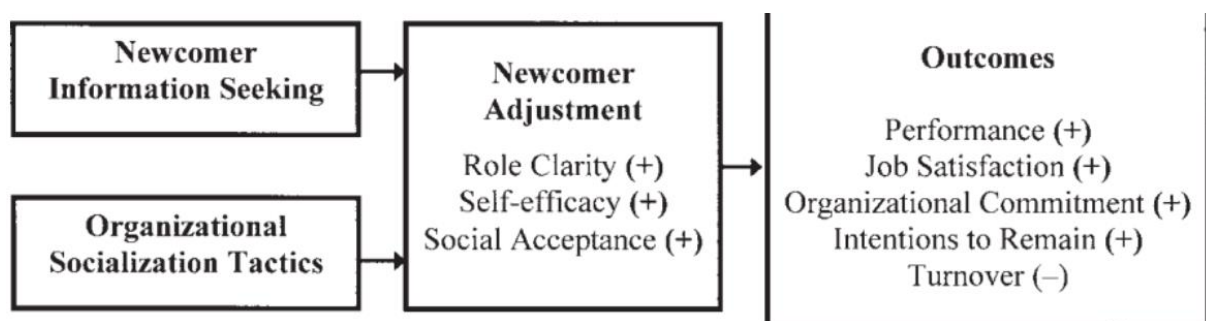


Figure 1 : Antécédents et résultats de l'adaptation des nouveaux arrivants au cours de la socialisation organisationnelle (Bauer & al, 2007, p.708).

Le modèle montre en effet que pour l'appréhension des éléments qui influencent sur la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues, il faut considérer l'approche qu'adopte chaque partie prenante au processus de socialisation. Il faut ainsi concevoir à la fois une approche organisationnelle et une approche individuelle de la socialisation organisationnelle.

5. Approche organisationnelle de la socialisation organisationnelle

Il s'agit ici de la manière dont les organisations gèrent les interactions internes avec l'emploi et les autres membres de l'organisation (Allen, 2006) afin de transformer les nouvelles recrues en membres à part entier de l'organisation. Van Maanen et Schein estiment que différentes combinaisons de ces tactiques se traduisent cumulativement par diverses orientations du rôle des nouveaux arrivants. Allant d'une orientation par l'innovation dans le contenu du rôle ou de la mission (Cooper & Anderson, 2006) à des procédures institutionnalisées constituées de pratiques exigeant une forte conformité aux normes de l'entreprise et sont généralement utilisées par les grandes entreprises (Guerfel-Henda et al, 2012). Van Maanen et Schein (1979)

définissent ainsi six tactiques bipolaires, détaillées ci-après, que les organisations mettent en place pour socialiser leurs nouvelles recrues dans l'organisation.

1.5.1 Socialisation collective vs socialisation individuelle

La socialisation est d'une part mise en place pour l'ensemble des nouvelles recrues. Par exemple, les nouveaux arrivants, dans le cadre de tactiques collectives, reçoivent une formation et des expériences d'apprentissage communes, devenant ainsi des cohortes qui peuvent réduire leurs incertitudes communes en partageant des informations (Fang & Duffy, 2011). L'approche collective de la socialisation fait référence à l'apprentissage en groupe. Les nouvelles recrues passent par le processus de socialisation avec leurs pairs au sein d'un groupe et nouent des liens grâce à l'expérience partagée (Pike, 2014). Les nouvelles recrues bénéficient par ailleurs d'une socialisation personnelle où ils définissent eux-mêmes les situations sans l'aide et les commentaires d'initiés expérimentés (Fang & Duffy, 2011). Dans l'approche individuelle, les nouveaux arrivants acquièrent de l'expérience au sein de l'organisation séparément de leurs groupes de pairs (Pike, 2014). L'expérience de chaque individu est différente et unique (Allen, 2006 ; Bauer et al., 2007 ; VanMaanen & Schein, 1979 cité par, Pike, 2014).

1.5.2 Socialisation formelle vs socialisation informelle

L'approche formelle fait référence à la socialisation qui a lieu en dehors du cadre professionnel. Les nouveaux arrivants participent à un programme qui est distinct de l'emploi réel et des employés actuels, et apprennent à connaître les attentes en matière de rôle et l'organisation grâce à des activités distinctes (Pike, 2014). L'approche informelle fait référence à la formation sur le lieu de travail qui ne comprend généralement pas d'activités de socialisation clairement définies (Bauer et al., 2007 ; VanMaanen & Schein, 1979 cité par, Pike, 2014). Dans la socialisation informelle, les nouvelles recrues sont tout de suite assimilées aux membres de l'organisation, alors que dans la socialisation formelle, les nouvelles recrues sont distinctes des membres établis de l'organisation. Dans le formel, les actions sont prévues pour favoriser la socialisation des nouvelles recrues. Dans l'informel en revanche, les nouvelles recrues mènent elles-même des actions pour faciliter leur socialisation.

1.5.3 Socialisation séquentielle vs socialisation aléatoire

L'approche séquentielle de la socialisation fournit aux nouveaux arrivants des informations spécifiques concernant la séquence des activités au cours du processus de socialisation. Elle leur donne l'ordre dans lequel ils vont vivre différents programmes d'apprentissage et participer à des activités, par opposition à l'approche aléatoire, où l'ordre des événements est inconnu (Allen, 2006 ; VanMaanen & Schein, 1979, cité par, Pike, 2014), suivant une combinaison d'actions sans logique préalable. L'approche séquentielle permet aux nouveaux arrivants de

savoir comment ils s'intègrent dans les plans organisationnels et quelle est leur place dans l'organisation. Elle est censée conduire à une plus grande connectivité et à une meilleure intégration (Van Maanen & Schein, 1979).

1.5.4 Socialisation fixe vs socialisation variable

La socialisation sera fixe lorsque l'ensemble des étapes de cette dernière seront inscrite dans un calendrier ou une feuille de route à respecter. Par contre, la socialisation est variable lorsque la planification des étapes de sa réalisation ne sont pas prédéfinies.

1.5.5 Socialisation conjonctive vs socialisation disjonctive

La socialisation conjonctive va permettre un accompagnement du nouvel arrivant par un ancien dans l'organisation, tel un parrainage. Elle permet d'établir des relations avec des initiés expérimentés (Allen, 2006). La socialisation disjonctive laissera le nouvel arrivant prendre connaissance de son poste de travail par ses propres moyens.

1.5.6 Socialisation avec investiture vs socialisation sans investiture

Il s'agit pour les nouvelles recrues de bénéficier de la part des membres établis dans l'organisation, un soutien social lors d'une socialisation avec investiture. Les tactiques d'investiture fournissent un soutien social positif, aident les nouveaux arrivants à acquérir un sentiment important de compétence et de confiance dans l'exercice de leur travail (Feldman, 1976b ; Feldman & Brett, 1983 cité par, Allen, 2006). Ce qui ne sera pas le cas lors d'une socialisation sans investiture.

Tel que présenté, deux grandes familles d'approches ressortent : une approche institutionnelle et une approche individuelle.

Les tactiques institutionnalisées comprennent les approches collectives, formelles, séquentielles, fixes, en série et d'investiture. Ici, l'organisation va vouloir contrôler la façon donc l'individu va s'intégrer, contrôler ce que va devenir l'individu qui rejoint l'organisation à travers une institutionnalisation des tactiques très précises d'intégration.

À l'opposé, les tactiques individualisées comprennent les approches individuelle, informelle, aléatoire, variable, disjonctive et de désinvestissement (Cable & Parsons, 2001 cité par Pike, 2014). Dans ce cas, on laisse beaucoup plus la place à l'initiative individuelle. Dans le cadre d'une socialisation individualisée, les nouveaux arrivants sont exposés à des expériences d'apprentissage individuelles, informelles et sporadiques ; ils définissent eux-mêmes les situations sans l'aide et les commentaires d'initiés expérimentés (voir Ashforth & Saks, 1996 ;

Bauer et al. 2007 ; Bauer et al. 1998 ; Jones, 1986 ; Saks et al. 2007, cité par, Fang & Duffy, 2011).

Mais contrairement aux apparences, tactiques individualisées et institutionnalisées sont fortement et positivement corrélées (par exemple, Ashforth, Saks et Lee, 1998 ; Bauer et al. 2007 ; Kim et al. 2005 ; Lueke et Svyantek, 2000 cité par, Fang & Duffy, 2011).

6. Approche individuelle de la socialisation organisationnelle

Il s'agit ici de définir ce qu'une personne doit être et doit faire pour son intégration dans une organisation. Pour Grant (2000), l'individu doit avoir un comportement proactif. Il s'agit des individus qui désirent contrôler l'environnement et qui posent des questions de clarifications pour comprendre comment l'organisation fonctionne. Ils développent des réseaux sociaux qui permettent de comprendre la culture organisationnelle. Les employés proactifs s'adaptent plus facilement, sont mieux intégrés. Des comportements proactifs tels que le fait de s'arrêter dans les bureaux ou les zones de travail d'autres personnes pour parler, de lancer des opportunités sociales et de participer à des activités sociales formelles peuvent donner aux nouveaux arrivants une identité situationnelle et les aider à acquérir des compétences et un rôle approprié de même qu'un sens des politiques et procédures organisationnelles (Morrison, 1993b ; Reichers, 1987 cité par, Ashford et Black, 1996). L'extraversion est aussi demandée aux nouvelles recrues pour leur socialisation. Les individus extravertis ou plus ouverts à l'expérience ont des plus hauts niveaux d'ajustements dans le nouveau job à cause des actions de recherche d'informations, construction de relations avec les autres. Elles ont une capacité de s'ajuster plus facilement à l'entreprise, construisent plus facilement des relations, donc se montrent plus efficaces.

Les employés ont également un rôle (apprendre les normes, se faire accepter dans l'équipe...) L'individu peut avoir un rôle, être actif et donc s'avérer là aussi plus efficace. Ashford et Black (1996) identifient six comportements proactifs que doivent adopter les nouvelles recrues pour favoriser leur socialisation.

1.6.1 Recherche d'informations et de feedback

Un des comportements clé qui aide le nouvel employé à s'ajuster consiste à poser des questions à propos de nouveaux aspects du travail (à des collègues) ou les procédures de l'entreprise. Il peut privilégier des techniques plus passives : regarder le site internet de la société, observer l'environnement... mais dans ce cas, les informations recueillies sont relativement limitées. Cette attitude de prise d'information peut compenser un manque de pratiques de socialisation institutionnalisées. Avoir un rôle actif aide l'employé à s'ajuster : poser des questions sur les

procédures, les valeurs, la culture d'entreprise ; aller rechercher des informations sur internet (même si c'est une manière passive) aide à l'intégration. On peut aussi poser des questions à ses collègues. La recherche d'informations peut amener les nouveaux arrivants à découvrir les informations les plus pertinentes, ce qui augmente les performances et la satisfaction professionnelle (Ashford, 2007).

Par ailleurs, être à la recherche active de feedback sur sa performance permet de comprendre les comportements qui sont attendus dans la culture organisationnelle. Avec les programmes formels de socialisation (helpdesk, centres d'informations en ligne), le besoin de poser des questions basiques est diminué. Rechercher activement un feedback sur sa performance va beaucoup plus vite pour apprendre, l'employé sait alors ce qu'il doit modifier ou non. Ceci peut permettre de contrebalancer l'absence de pratique formelle par l'entreprise. Permet de mieux s'ajuster et s'intégrer dans l'entreprise. Le feedback leur indique comment ils sont perçus par les autres et donne aux individus des informations sur la manière de modifier leurs comportements, afin d'augmenter leurs chances d'obtenir des récompenses (Ashford et Black, 1996).

1.6.2 Création de relations ou networking

Les nouveaux employés peuvent activement chercher des opportunités pour converser avec des nouveaux collègues, s'arranger pour ménager des moments de discussion informels (pause-café), faire les efforts pour construire une relation solide avec le niveau supérieur. Le réseau social favorise l'intégration, permet de se créer des opportunités d'échange, de créer une relation avec des collègues. Créer son propre réseau prédit la performance et la satisfaction de l'employé. Pour Griffin (2000), ces relations permettent la socialisation des nouveaux arrivants en servant de moyen d'information, de conseil, de soutien, de réduction du stress et/ou d'enseignement des comportements d'attendus (Louis & al, 1983 ; Major & al, 1995 ; Nelson & Puigk, 1991 ; Reighers, 1987, cité par, Griffin, 2000).

1.6.3 Négociation d'aménagement des tâches

Ce comportement proactif est adopté par des nouveaux arrivants tentant de modifier leurs tâches ou la manière dont ils exercent leur métier. Par exemple, les nouveaux arrivants peuvent se focaliser sur les tâches qu'ils accomplissent le plus facilement ou sur des tâches qui leur offrent davantage de possibilités de développement (Griffin, 2000). La négociation d'aménagement des tâches représente, pour les nouvelles recrues, un moyen de contrôle qui leur permet de surmonter les incertitudes. Ces tactiques, bien que n'augmentent pas la certitude, donnent aux

individus un sentiment de contrôle car elles créent ce que Bell et Staw ont appelé le contrôle du comportement (Ashford et Black, 1996).

1.6.4 Cadrage positif

C'est le moyen utilisé par les nouveaux arrivants pour s'adapter à des situations nouvelles, incertaines et stressantes (Ashford et Black, 1996). Le cadrage positif peut être considéré comme une forme de gestion cognitive de soi par laquelle les individus contrôlent la façon dont ils encadrent les différentes situations de stress (Ashford & Black, 1996). Ashford et Black (1996) ont constaté que le cadrage positif est lié à la fois à l'éventail des performances des nouveaux arrivants et à la satisfaction professionnelle (Griffin, 2000).

1.6.5 Autogestion comportementale

La gestion du comportement peut relever de n'importe quel type de comportement ou stratégie que les nouveaux arrivants utilisent pour améliorer leurs propres performances et/ou leurs revenus (Griffin, 2000). Saks et Ashford (1996) ont examiné l'efficacité des techniques de gestion des comportements comme forme de socialisation proactive des nouveaux venus et ils ont constaté que les techniques de gestion du comportement des nouveaux arrivants réduisent l'anxiété (Griffin, 2000).

1.6.6 Observation/Modélisation

La théorie de l'apprentissage social postule que l'une des principales façons dont les gens apprennent, une des principales tâches de socialisation, est l'observation et la modélisation du comportement des autres personnes (Bandura, 1971, cité par, Griffin, 2000). Selon Griffin (2000), plusieurs chercheurs (Miller & Jablin, 1991 ; Ostroff & Kozlowski, 1992 ; Smith & Kozlowski, 1994 ; Weiss, 1978) ont affirmé que l'observation et la modélisation constituent un moyen important pour les nouveaux arrivants d'apprendre pendant la socialisation. En effet, Ostroff et Kozlowski (1992) ont constaté que l'observation était la manière la plus courante dont les nouveaux arrivants déclaraient apprendre sur le lieu de travail (Griffin, 2000).

2 Section 2 : la socialisation organisationnelle dans le secteur public

Selon Kim (2008), le système de recrutement dans le secteur public est plutôt passif et chronophage avec beaucoup de paperasseries. Il constate également le manque d'intérêt de la jeune génération pour le secteur malgré la garantie de l'emploi qu'offre le secteur public. Les organisations publiques sont souvent menacées par la fuite des cerveaux, en particulier dans les économies en développement et en transition. Les mesures de réduction des effectifs mal programmées, de même que le vieillissement de la main d'œuvre et la concurrence exercée par le secteur privé, contribuent à cette fuite des cerveaux dans le secteur public (Kim, 2008).

En y ajoutant une absence d'éléments motivationnels, les organisations perdent leur prestige et ont du mal à attirer et retenir les meilleurs éléments. C'est ainsi que la socialisation organisationnelle se présente comme un moyen pour les organisations du secteur public d'encadrer les nouveaux arrivants. Elle peut également constituer un moyen privilégié de façonner l'adoption des valeurs du service public et de construire une identité de service public (Hatmaker, 2015).

La socialisation organisationnelle reste peu abordée dans le secteur public et le peu d'études qui s'y sont intéressées portent sur les éléments très proches de la littérature générale, comme la loyauté organisationnelle, le dévouement organisationnel, les intentions de quitter, la compétence, la satisfaction au travail, l'intégration sociale et la clarté des objectifs. Ces études ont tout de même mis en évidence les obstacles à la socialisation organisationnelle spécifiques au secteur public, énumérés ci-après.

1. Multiplicité des objectifs organisationnel

En raison des réductions budgétaires et des réformes de l'administration publique, les employés du secteur public sont de plus en plus contraints de répondre à des demandes contradictoires (Schott, van Kleef & Noordegraaf, 2016 cité par Moyson et al, 2018), que sont les demandes d'efficacité et d'efficience, c'est-à-dire faire plus avec moins.

2. Intangibilité des objectifs organisationnels

Selon Moyson et al (2018), les nouveaux arrivants dans le secteur public se voient souvent confier des tâches de première ligne, dans lesquelles les interactions avec les citoyens jouent un rôle clé : il s'agit des bureaucrates de rue ou de guichet. Ceux-ci doivent ainsi faire respecter les règles tout en favorisant la confiance et la coopération dans leurs relations avec les citoyens (OCDE, 2003 cité par Moyson et al, 2018). Il est attendu des bureaucrates de guichet qu'ils soient sensibles aux situations spécifiques des citoyens, mais aussi qu'ils prennent des décisions cohérentes dans le temps et conformes à celles de leurs collègues (Piore, 2011 ; Rutz et al., 2015).

3. Valeurs conflictuelles

Selon Moyson et al (2018), les organismes publics montrent moins de souplesse pour utiliser les investissements et autres incitations financières afin d'attirer de nouveaux agents et de renforcer leur motivation. Cela rend les programmes de socialisation encore plus cruciaux, car ils permettent de transmettre les valeurs et la culture organisationnelles aux nouveaux arrivants et de favoriser leur engagement organisationnel (Romzek, 1990 cité par Moyson et al, 2018). En outre, les employés du secteur public sont attirés par les organismes publics pour des

motivations spécifiques, telles que leur intérêt pour l'élaboration des politiques, leur compassion pour les besoins des autres ou encore leur loyauté à servir l'intérêt public (Moyson et al, 2018). La confrontation à la réalité peut conduire à une réduction de cette motivation, ce que Blau (1960) appelle le "choc de la réalité" lorsque les employés rencontrent des citoyens-clients qui n'apprécient pas leurs efforts, et même qui les trompent et leur mentent.

Ainsi présentée, la socialisation organisationnelle dans le secteur public mérite beaucoup plus d'attention à ce jour, car au-delà des difficultés communes à toute organisation, celle du secteur public doit faire face à certains obstacles qui lui sont propres lors de la socialisation de ses nouvelles recrues. La participation des initiés à cette socialisation peut atténuer l'impact des difficultés relatives à l'intégration des nouveaux arrivants.

3 Section 3 : les initiés

Selon la littérature, la socialisation organisationnelle est un processus double, de transmission et d'acquisition, entre les membres expérimentés de l'organisation et les nouvelles recrues (Lacaze, 2007). Les membres établis (initiés) jouent des rôles importants dans le processus de socialisation des nouvelles recrues.

Parmi les personnes susceptibles d'intervenir dans le processus de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues, on distingue particulièrement le supérieur hiérarchique (Bauer et green, 1998 ; Liden et al., 2004), les collègues de travail (allen et al., 1999).

1. Le supérieur hiérarchique

Selon Jokisaari et Nurmi (2009) de nombreux chercheurs (Graen, 1976 ; Jablin, 2001 ; Louis, 1990 ; Reichers, 1987) dans le domaine de la socialisation organisationnelle ont estimé que l'interaction entre les nouveaux arrivants et les initiés de l'organisation, tels que les superviseurs, est un canal principal de socialisation des nouveaux arrivants. Pour El Akremi et Richebé (2011), l'approche interactionniste de la socialisation met en valeur le rôle des supérieurs hiérarchiques en tant qu'agents clés qui approvisionnent les nouvelles recrues en informations techniques, normatives et en support, qui déterminent par conséquent la réussite et la qualité du processus d'intégration (Graen, 1976 ; Reichers, 1987 ; Bauer & Green, 1998 ; Slaughter & Zickar, 2006).

Ces acteurs ont dans un premier temps un rôle d'autorité formelle en ce qu'ils vont définir les rôles des nouveaux arrivants. Ensuite, ce sont des relais d'information pour les nouveaux arrivants à travers le feedback et le soutien social. Enfin, ce sont des modèles comportementaux pour les nouvelles recrues (El Akremi et Richebé, 2011). En fait, selon le modèle de Graen

(1976), les superviseurs jouent un rôle essentiel dans l'assimilation des nouveaux arrivants dans les organisations. Le superviseur peut légitimement agir en tant que médiateur entre les différents acteurs de l'organisation (Jokisaari et Nurmi 2009) et aussi comme soutien pour le nouvel arrivant. En suivant la théorie de justice organisationnelle et plus exactement la justice interpersonnelle, le soutien perçu du supérieur est ainsi considéré comme une ressource importante qui favorise les comportements performants, le bien-être et l'engagement organisationnel des employés (El Akremi et Richebé, 2011). Pour Reichers (1987), il est important que les fréquences d'interaction entre les nouveaux arrivants et leurs supérieurs hiérarchiques soient indiquées. Car ces dernières pourraient être corrélées avec certaines mesures d'ajustement pour une meilleure intégration des nouveaux arrivants.

2. Les pairs

Les pairs exercent souvent une influence en raison de leur capacité à donner des "informations d'initiés". Ils sont présents la plupart du temps, et peuvent surveiller et renforcer le comportement des nouveaux arrivants plus fréquemment. Il s'agit ici des collègues de la nouvelle recrue et qui ont le même statut que cette dernière au sein de l'organisation. Leur influence dépend probablement de l'importance du nouvel arrivant dans leur propre travail (Fisher, 1986).

La littérature dit que les nouveaux arrivants ayant des besoins relationnels élevés et non satisfaits seraient motivés pour rechercher des interactions interpersonnelles sur le lieu de travail susceptibles de satisfaire ces besoins (Reichers, 1987). Pour Garreau et Perrot (2012), les collègues font partie des principaux agents socialisateurs. Des interactions purement sociales qui pourraient répondre à des besoins de travail peuvent servir de contexte social pour l'échange d'informations qui pourraient aider les nouveaux arrivants à s'établir dans leur nouveau lieu de travail (Reichers, 1987) : déjeuner avec des collègues, prendre un café avec d'autres personnes ou participer à des activités de week-end. Les pairs sont généralement précieux lors de l'étape d'adaptation des nouveaux arrivants. Les nouveaux arrivants vont ainsi bénéficier de l'expérience de ces derniers dans l'organisation pour la maîtrise des tâches, l'intégration de certaines règles non explicites et bien plus. Les collègues jouent un rôle dans le développement de la maîtrise du travail au fil du temps (Chen & Klimoski, 2003). Les collègues peuvent fournir un feedback important lorsqu'un nouveau venu est accepté comme membre d'un groupe de travail (Feldman, 1981). Les collègues tout comme les supérieurs ont ce rôle de relais informationnel et de soutien (El Akremi & Richebé, 2011) auprès des nouveaux arrivants.

Conscientes de la participation auto-déclarée des initiés aux activités de socialisation (Slaughter & Zickar, 2006), les organisations ont, depuis un moment déjà, formalisé des statuts pour ces derniers dans le processus de socialisation afin de tirer un plus grand avantage de leur participation dans la socialisation organisationnelle des nouveaux arrivants.

3. Statuts des initiés dans le processus de socialisation organisationnelle

Selon Slaughter et Zickar (2006), bien que de nombreuses recherches sur la socialisation aient ignoré le rôle des initiés, une ligne de recherche qui traite de cette question est l'approche des tactiques de socialisation développée par Van Maanen et Schein (1979). Pour El Akremi et Richebé (2011), Van Maanen et Schein apportent une explication de la manière à laquelle des méthodes et des pratiques managériales spécifiques peuvent influencer la réussite du processus de socialisation. Ils suggèrent qu'en mettant en place des tactiques de socialisation adaptées, les entreprises pourraient satisfaire les besoins informationnels des nouvelles recrues, structurer leur processus d'intégration et influencer leur ajustement.

4. Le rôle des initiés dans la socialisation des nouvelles recrues : Mentorat, parrainage et coaching

La littérature qui s'est intéressée à la relation naturelle entre les nouveaux arrivants et les membres initiés de l'organisation fait état d'une relation de mentor et de mentoré, parrain/marraine et filleul ou encore de coach et d'élève. Selon Heimann et Pitteng (1996), les résultats des études menées sur cette relation suggèrent que le mentorat constitue une activité précieuse à la fois pour le mentor, le mentoré et l'organisation dans laquelle il se déroule.

Motivées par ces résultats, les organisations vont ainsi développer des dispositifs de mentorat, parrainage et de coaching pour les nouveaux arrivants et les initiés de l'entreprise. Ceci dans le but de socialiser et de retenir leurs nouvelles recrues (Heimann & Pitteng, 1996).

Selon Ostroff et Kozlowski (1993), le mentorat peut avoir son impact le plus spectaculaire peu après l'arrivée de nouveaux membres dans l'organisation. Bien que ce moment soit celui où l'influence potentielle est la plus grande, c'est aussi le moment où les relations de tutorat ont le moins de chances de se produire naturellement en raison de leur statut de vedette, de leur position précaire en tant que nouveaux venus, de leur manque de confiance en eux pour établir de nouvelles relations ou des contraintes de temps (Ragins & Cotton, 1991 cité par Heimann & Pitteng, 1996). Selon Cooper-Thomas (2009), le mentorat serait utile pour prévoir toute une série de résultats pour les nouveaux arrivants, en particulier l'apprentissage de l'organisation (Allen, McManus & Russell, 1999 ; Chao, Walz & Gardner, 1992 ; Ostroff & Kozlowski,

1993), la perception du stress lié au travail (Allen & al., 1999) et l'adéquation personne-organisation (Chatman, 1991). Pour Houde (2009), La relation mentorale n'est pas univoque, elle a recours à plusieurs vocables : guide, conseiller, maître, parrain ou marraine, tuteur, entraîneur, précepteur, etc. Par conséquent, la relation mentorale recouvre des relations d'intensité et de durée différentes, et dont la multiplicité (contradiction de multiplicité et de complexité) du lien varie.

Le mentorat se définit par l'instauration d'une relation de travail intense entre un protégé et un membre plus expérimenté de l'organisation ayant la responsabilité de le former aux aptitudes et connaissances requises par sa fonction, mais aussi de promouvoir son développement de carrière et de l'initier de façon plus large aux modes de fonctionnement et à la configuration politique de l'entreprise (Blau, 1988; Chao, 1997a). Le mentor assure généralement une double fonction auprès de son mentoré. Delobbe et Vandenberghe (2000), décrivent ces fonctions comme suit : une fonction de soutien dans la carrière par laquelle le mentor assure la visibilité de son protégé, le guide dans ses choix professionnels, lui donne l'occasion de réussir des défis et le protège ; et une fonction psychosociale d'acceptation, de renforcement de la confiance en soi du protégé, de soutien amical et de modelage des comportements (Kram, 1985 ; Noe, 1988 cité par, Delobbe et Vandenberghe, 2000). De ces deux fonctions, le soutien dans la carrière apparaît comme étant la plus déterminante en termes de satisfaction du protégé et de socialisation aux buts, à la structure politique et à l'histoire de l'organisation (Chao et al., 1992 ; Chao, 1997a cité par, Delobbe et Vandenberghe, 2000).

Houde (1996) et Maela Paul (2004) considèrent que le mentorat se positionne au service de la transmission d'un savoir-être. Ils distinguent ce dernier du coaching et estiment que le mentorat se positionne dans une perspective interpersonnelle et intergénérationnelle. Le coaching de type cognitivo-comportemental, lui, vise clairement une efficacité définie à court terme (Ivanaj et Persson, 2012).

	Coaching/entraînement	Mentorat
Zones de savoir	l'accent est mis sur le savoir-faire, les deux autres sont présents de manière incidente	Savoir, savoir-faire, savoir-être

Quant à l'extension des changements	champ plus restreint, plus précis	champ plus vaste, impliquant toute la personne et ses zones de vie
Enjeux	apprentissage	apprentissage et croissance
Statut organisationnel	le coach peut être le supérieur immédiat	le mentor ne doit pas être le supérieur immédiat du mentoré afin d'assurer la confidentialité, de favoriser la confiance réciproque, et d'éviter que le mentor ne se retrouve dans un rôle d'évaluation du mentoré, ce qui serait conflictuel
Valeurs	axé sur la performance	axé sur l'actualisation de soi du mentoré et sur le développement d'une plus grande compétence

Figure 2 : Une comparaison entre le coach et le mentor (Houde, 2001)

Selon Heimann et Pitteng (1996), les nouveaux arrivants ne voulant pas paraître inconnus, peu sûrs d'eux ou gênants, hésiteront à se tourner vers leurs superviseurs ou leurs collègues pour obtenir des informations et des conseils. De tels facteurs soutiennent fortement l'idée que des programmes formels de mentorat sont nécessaires dans les organisations, en particulier pour les nouveaux arrivants (Ostroff et Kozlowski, 1993).

4 Section 4 : Évaluation de la socialisation organisationnelle

Selon Taormina (2004), la socialisation organisationnelle a généralement été définie comme un processus par lequel un individu apprend non seulement à travailler dans une organisation particulière, mais en vient également à accepter et à se comporter de manière appropriée dans cette organisation (Fisher, 1986 ; Van Maanen et Schein, 1979). La mesure de la socialisation organisationnelle devrait alors saisir la mesure dans laquelle l'employé accepte ou s'est adapté aux diverses caractéristiques d'une organisation. Tout comme la socialisation dans une société est un processus continu d'apprentissage de divers nouveaux rôles au fil du temps (à mesure que l'on passe de l'enfance et de l'adolescence à l'âge adulte et à la vieillesse), la socialisation organisationnelle est également un processus à long terme (Feldman, 1989 ; Morrison et Hock,

1986 ; Taormina, 1997). Elle peut donc être mesurée non seulement pour évaluer le niveau d'intégration des nouveaux arrivants, mais aussi pour évaluer la socialisation des membres à un moment donné de leur emploi dans une organisation (Taormina, 2004).

La socialisation organisationnelle se mesure à travers un ensemble de trois grandes variables regroupant des sous-variables. Ces trois grandes variables sont l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail et la performance au travail. Pour Williams et Hazer (1986), l'engagement se distingue de la satisfaction au travail en ce que la première est une réponse affective à l'ensemble de l'organisation, tandis que la seconde représente une réponse affective à des aspects spécifiques du travail. Ces deux variables vont conduire à la performance au travail, une fois qu'elles sont liées positivement à la socialisation organisationnelle.

1. La performance au travail

Les nouvelles recrues sont embauchées pour répondre aux critères de performance des individus, des équipes et des organisations. La socialisation organisationnelle est essentielle pour permettre aux nouveaux arrivants de se mettre à niveau et de contribuer (Van Maanen et Schein, 1979). Nombre de définitions de la socialisation organisationnelle soulignent l'importance d'une discussion sur la mesure dans laquelle l'individu a appris les tâches qu'impliquent son travail (Chao et al, 1994).

McEnrue (1984, cité par Bauer et Green, 1998) a constaté que les performances professionnelles des nouveaux arrivants étaient une fonction conjointe de la compétence perçue et de la clarté du rôle, et Adkins (1995 cité par, Bauer et Green, 1998) a constaté que la compétence du rôle prédisait les performances professionnelles. Bauer et Green (1998) notent que les attentes de maîtrise personnelle affectent à la fois l'initiation et la persistance du comportement d'adaptation. La force des convictions des personnes dans leur propre efficacité est susceptible d'affecter leur capacité à faire face à une situation donnée et donc à atteindre des niveaux de performance plus élevés (Bandura, 1986 cite par, Bauer et Green, 1998). Cette persistance de l'effort devrait permettre d'améliorer les performances du nouvel arrivant si celui-ci est par ailleurs accommodé (Bauer et Green, 1998).

La performance au travail est la variable la plus étudiée dans les ouvrages sur le comportement organisationnel et la gestion des ressources humaines (Campbell 1990). Les performances professionnelles peuvent également inclure des performances hors rôle ou un comportement citoyen, qui est défini comme "un comportement de nature discrétionnaire qui ne fait pas partie des exigences formelles du rôle des employés, mais qui favorise néanmoins le fonctionnement

efficace de l'organisation" (Organ, 1988, p.4). Fisher (1986) a affirmé qu' *"apprendre à effectuer la tâche de travail requise est évidemment un élément essentiel de la socialisation"* (p. 107). En outre, Feldman (1981) a clairement défini une dimension de performance lorsqu'il a déclaré : *"Non ; peu importe le degré de motivation de l'employé, s'il n'a pas suffisamment de compétences professionnelles il y a peu de chances de succès"* (p. 313). Cependant, les performances professionnelles sont également en rapport avec des questions qui ne sont pas directement liées à la socialisation organisationnelle (par exemple, les programmes de formation, l'expérience antérieure, l'éducation, etc.) (Chao et al, 1994).

2. La satisfaction au travail

Williams et Hazer (1986) définissent la satisfaction au travail comme les réactions émotionnelles et affectives de l'employé à ses caractéristiques professionnelles. Selon Yang (2008), lorsque les personnes entrent dans une organisation et/ou un emploi, la satisfaction au travail diminue car les attentes professionnelles ne sont pas satisfaites ; un choc de la réalité peut également se produire. Par la suite, ils adaptent leurs attentes en fonction de la réalité du travail et ceci à travers la socialisation organisationnelle. Une fois les attentes professionnelles atteintes, la satisfaction au travail augmente (Yang, 2008).

Bauer et al (2007) souligne le fait que la socialisation organisationnelle permet de prédire la satisfaction professionnelle. Selon Songa et al (2014), la satisfaction au travail est un indicateur par défaut de la réussite de la socialisation organisationnelle.

La satisfaction au travail est généralement conçue comme une mesure de l'attitude d'une personne par rapport à son travail. Elle peut comporter plusieurs facettes, telles que la satisfaction des collègues, le salaire, les promotions, la supervision et le travail lui-même (Smith et al., 1969 cité par, Taormina 2004). La satisfaction à l'égard de tant d'aspects de son travail serait le meilleur résultat possible du programme de socialisation de toute organisation (Taormina, 2004).

3. L'engagement organisationnel

Pour Taormina (2004), l'engagement fait référence à une certaine forme d'attachement (généralement émotionnel) à l'organisation qui emploie une personne. Tout comme une personne montre un attachement à la culture de sa communauté ou de sa société, on peut s'attendre à ce qu'un employé forme, par le biais de la socialisation organisationnelle, un attachement similaire à l'organisation dans laquelle il est employé. La socialisation organisationnelle est à mesure d'expliquer une bonne partie de l'engagement du nouvel arrivant

envers son organisation. Dans la littérature, l'engagement au travail est depuis peu considéré comme un autre résultat important de la socialisation organisationnelle (Songa et al, 2014). Kahn (1990), affirme que cet engagement personnel est l'emploi et l'expression simultanés du "moi préféré" d'une personne dans des comportements liés aux tâches qui favorisent les liens avec le travail et avec les autres, la présence personnelle (physique, cognitive et émotionnelle) et les performances actives et complètes. Saks et al (2010), décrivent l'engagement comme un facteur clé des attitudes, du comportement et des performances individuelles, ainsi que des performances organisationnelles, de la productivité, de la rétention, des résultats financiers et du rendement pour les actionnaires (Bates, 2004 ; Baumruk, 2004 ; Harter et al., 2002 ; Richman, 2006, cité par, Saks et al, 2010). Selon Macey et al (2009 cité par, Saks et al, 2010), l'engagement constitue la clé du succès et de la compétitivité d'une organisation.

L'engagement organisationnel des nouveaux arrivants relève d'une grande importance pour les dirigeants, car son absence impacte négativement la motivation des nouvelles recrues et également leur performance. La littérature note, chez les nouveaux arrivants, le lien important entre l'engagement organisationnel et le turnover.

4. Le turnover

Les nouveaux arrivants ont une vision et une conception de l'organisation lors de leur entrée dans cette dernière. Il n'est pas exclu que la confrontation à la réalité amène une certaine frustration voire une désillusion (Louis, 1980) par rapport à l'imaginaire des nouveaux. Selon la littérature consacrée au turnover, les attentes des nouveaux arrivants sont ainsi à l'origine de ce phénomène. Il convient en outre de distinguer le turnover volontaire, totalement indésirable (Louis, 1980) pour les organisations, du turnover involontaire que l'organisation accepte plus facilement. Le turnover volontaire qui nous intéresse ici consiste pour une nouvelle recrue à décider de quitter sa nouvelle organisation suite à l'échec de son intégration. En effet, le nouvel arrivant ne s'est pas senti membre à part entière de l'organisation après une période d'activité. Selon la littérature, les employés qui s'adaptent à leur nouveau rôle en comprenant les exigences de leur fonction, en se sentant capables d'accomplir des tâches et en établissant des relations efficaces avec leurs pairs auront un attachement solide à l'organisation qui les empêchera de quitter leur emploi (Bauer et al, 2007). Ainsi, lorsque les nouveaux arrivants s'adaptent avec succès à leur rôle et à leur environnement de travail, ils devraient être moins susceptibles de quitter leur emploi. Wanous (1980) cité par Bauer et al, (2007) a établi un lien entre l'incertitude et le turnover prématuré du personnel. Des travaux consacrés à la socialisation soulignent que

les tactiques de socialisation réduisent le turnover en agissant sur des facteurs clés tels que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la satisfaction des attentes (Allen, 2006).

5 Section 5 : Cadre d'analyse

Ce travail a pour but de répondre à la question suivante : **Comment la prise en compte des initiés dans le processus de socialisation contribue-t-elle à la réussite de la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues ?** Cette question découle d'une interrogation initiale visant à connaître quels éléments peuvent contribuer à la réussite du processus de socialisation des nouvelles recrues ? Elle a évolué par la suite pour donner lieu à cette autre question : quelle est la place des acteurs établis dans le processus de socialisation des nouvelles recrues ? C'est suite à cette dernière qu'on aura notre question finale qui guide ce travail.

Il sera présenté dans cette section comment la prise en compte des initiés dans le processus de socialisation organisationnelle engendre une réussite ou un échec de la socialisation des nouvelles recrues dans l'entreprise.

Intégrer une entreprise pour un nouvel arrivant est l'un des événements les plus marquants dans sa carrière et dans sa vie professionnelle. La période de socialisation organisationnelle est généralement synonyme d'anxiété et d'incertitude pour la nouvelle recrue, qui doit faire face à des exigences d'adaptation et d'intégration ainsi qu'à un contexte organisationnel à la fois inconnu et difficilement prévisible (Miller & Jablin, 1991 ; Saks & Ashforth, 2000 cité par, El Akremi et al., 214). Le degré auquel un nouvel employé parvient à surmonter cette incertitude, et à comprendre à la fois ce qu'on attend de lui et quelles sont les normes tacites et explicites qui régissent l'organisation, conditionne largement le succès de son passage du statut d'outsider (externe) à celui d'insider (interne) et par conséquent son bien-être, sa performance et sa longévité au sein de l'entreprise (Bauer et al., 2007). La socialisation organisationnelle, qui correspond au processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les aspects formels et informels d'un rôle organisationnel (Van Maanen et Schein, 1979), aide ainsi les nouveaux arrivants à s'intégrer dans l'organisation et à devenir membre à part entière de l'entreprise. Le nouvel arrivant va naturellement trouver au sein de l'organisation des membres établis, connaissant mieux que le nouveau ce qui est attendu de lui ainsi que les us et coutumes de l'organisation ; ceux-ci constituent de parfaits partenaires pour la socialisation du nouvel arrivant.

Dès lors, il est tout à fait normal de vouloir mettre en évidence la contribution de membres initiés de l'organisation. Selon Cooper-Thomas et Anderson (2006), des recherches ont confirmé l'importance de divers agents organisationnels pour aider les nouveaux arrivants à s'adapter. Les initiés aident les nouveaux arrivants à s'adapter en leur fournissant des informations, un retour d'information, des modèles, des relations sociales et un soutien, ainsi qu'un accès à des réseaux plus larges et à d'autres ressources professionnelles (Morrison, 2002).

Plusieurs tâches doivent ainsi être accomplies pour que la socialisation soit considérée comme complète. L'une d'elles est l'apprentissage, qui exige des nouveaux arrivants qu'ils acquièrent et intègrent un large éventail de nouvelles informations (Bauer et al., 1998 ; Saks & Ashforth, 1997). Les spécialistes de la socialisation soulignent l'importance pour les nouveaux arrivants d'acquérir des informations sur les questions et les attributs organisationnels (tels que les normes, les politiques, les relations hiérarchiques, la terminologie, les objectifs et l'histoire), des informations sur la manière d'effectuer des tâches professionnelles spécifiques et des informations sur les attentes et responsabilités liées à leur rôle (Chao & al, 1994 ; Morrison, 1993).

La nature de la relation entre les nouveaux arrivants et les membres initiés de l'organisation est appréhendée par deux concepts que sont l'échange leader-membre et l'échange équipe-membre. L'échange leader-membre peut être utilisé pour étudier la relation entre un nouvel arrivant et un superviseur (Cooper-Thomas et Wilson, 2011). L'échange équipe-membre est une construction parallèle utile pour saisir la relation entre le nouvel arrivant et les membres du groupe de travail (Seers, 1989 cité par, Cooper-Thomas et Wilson, 2011). Les deux concepts portent sur la qualité des relations de développement des rôles entre le nouvel arrivant et les principaux agents de socialisation (Cooper-Thomas et Wilson, 2011).

Cooper-Thomas et Wilson (2011) proposent trois catégories de tactiques d'ajustement qui varient en fonction du degré de participation des initiés et des nouveaux venus.

La première catégorie, dite opportuniste, consiste pour le nouvel arrivant à utiliser les opportunités et les conseils fournis par les initiés, par exemple en observant les autres ou en assistant à une formation. Lorsque les tactiques de socialisation de l'organisation reflètent un processus institutionnalisé (Jones, 1986 ; Van Maanen & Schein, 1979), cela fournit un environnement d'apprentissage structuré dans lequel des tactiques opportunistes peuvent être facilement utilisées, les nouveaux venus profitant de la direction claire et des exemples fournis par les initiés.

La deuxième catégorie, dite partagée, voit le nouvel arrivant et les initiés faciliter conjointement l'adaptation du nouvel arrivant, soit de manière intentionnelle, comme dans la négociation de la manière dont une tâche peut être accomplie, soit de manière plus informelle, comme par la socialisation générale.

La troisième catégorie est autodéterminée, c'est-à-dire que le nouvel arrivant façonne des tactiques ou utilise activement l'environnement pour faciliter l'adaptation.

Dans ce travail, nous examinons trois hypothèses : dans un premier temps, nous allons examiner le fait que les initiés ont la faculté de maintenir du savoir-être et du savoir-faire de l'entreprise par leur transfert aux nouveaux arrivants. Par la suite, nous examinons le fait que l'expérience des initiés dans l'organisation fait d'eux des source d'informations pour les nouvelles recrues.

1. H1 : La participation des membres initiés de l'organisation dans le processus de socialisation permet un transfert de connaissances pratiques au nouvelles recrues.

Selon Maricosu (2020), le transfert de connaissances constitue l'une des activités relevant de la gestion des connaissances. L'objectif de la gestion des connaissances est, au sein de l'organisation, la diffusion de connaissances d'un service à un autre ou d'une personne à une autre (Fershtman et al., 2011). Maricosu (2020), souligne l'importance d'opérer une distinction entre les concepts de transfert et de partage des connaissances qui ont tendance à être confondus. La définition de Wang et Noe (2010) stipule que le transfert des connaissances « implique à la fois le partage des connaissances par la source de connaissances ainsi que l'acquisition et l'application des connaissances par le bénéficiaire » (Wang & Noe, 2010, p.117). Le transfert de connaissances dispose donc d'une portée plus étendue que le partage des connaissances. Il engendre un partage de connaissances tout en nécessitant que les connaissances partagées soient acquises et exploitées par la personne qui les reçoit (Wang & Noe, 2010). L'approche de la socialisation est organisationnelle dans cette hypothèse, car il revient à cette dernière de définir une politique de management des connaissances en son sein.

C'est ainsi que la mise en relation par l'organisation des nouveaux arrivants avec les initiés permet selon Ermine et collègues (2014), la diffusion de tours de main, de savoir-faire ou de compétences techniques au sein des collectifs de travail correspondant à des métiers spécifiques.

5.1.1 H1a : les initiés aident les nouveaux arrivants à la maîtrise de savoirs-faire propre à leur fonction

Les collègues, en particulier les collaborateurs expérimentés dans des emplois similaires, jouent un rôle essentiel en aidant les nouveaux arrivants à maîtriser les connaissances et les compétences nécessaires pour exceller dans leurs nouveaux rôles (Morrison, 1993b). Selon Jebli et Davel (2012), à travers un dispositif comme le mentorat, un transfert de connaissance mutuelle a lieu entre le mentor et le mentoré. Pour ces auteurs, le mentorat ne prend forme que dans le cas d'un transfert effectif de connaissances techniques et tacites établi entre le mentor et son mentoré (Jebli et Davel, 2012). Hansen et Siard (2006), soulignent l'importance de la prise en compte de ces travailleurs expérimentés, en particulier dans le cas des travailleurs seniors, pour leur donner l'opportunité de pouvoir transférer leurs compétences aux plus jeunes, afin de renforcer leur motivation et leur satisfaction au travail. Ainsi, le transfert de connaissances bénéficie tant aux nouveaux arrivants qu'aux initiés.

Dans le processus de socialisation organisationnelle, la littérature présente le dispositif de mentorat comme le meilleur moyen pour l'entreprise d'assurer le transfert de connaissance des initiés vers les nouveaux arrivants. La transmission ne peut en effet avoir lieu qu'au cours du déroulement de l'activité et plus précisément lorsque le nouvel arrivant se trouve en face d'une difficulté, d'un dysfonctionnement (Cloutier et al, 2006). C'est ainsi que des travaux font état du processus double de la socialisation organisationnelle composé de la transmission et de l'acquisition, entre les membres expérimentés de l'organisation et les nouvelles recrues. Karkouljian et al (2008) affirment que le mentorat par les pairs facilite le transfert de connaissances liées à l'emploi et ainsi soutient la socialisation des nouveaux employés. La maîtrise d'un savoir-faire propre à l'entreprise permet, d'une part, la cohésion entre le nouvel arrivant et les autres membres de l'organisation. D'autre part, il permet à celui-ci d'être performant, ce qui est un des critères de réussite de la socialisation dans l'organisation.

5.1.2 H1b : les initiés aident les nouveaux arrivants dans la maîtrise du savoir-être au sein de l'organisation

Préserver ses savoir-faire et savoir être tout en assurant son assimilation par les nouveaux membres de l'organisation est capital pour toute organisation. Les initiés ont cette parfaite maîtrise du travail du nouvel arrivant, de son environnement et sont capables de lui donner des informations sur la culture de l'entreprise (Adkins et Settoon, 1997) dont la connaissance est utile pour créer l'adéquation entre la personne et l'organisation (Van Vianen, 2000). La culture organisationnelle est composée de règles, d'un langage et d'une idéologie quelque peu spéciaux qui aident à structurer l'expérience quotidienne d'un membre (Van Maanen et Schein, 1979). En

effet, comme le déclarent (Bauer, et al., 1998 ; Van Maanen et Schein, 1979), l'une des objectifs de la socialisation est la transmission d'une culture et la construction de sens chez les nouveaux embauchés. Selon Van Vianen (2000), la culture reflète en partie une caractéristique d'homogénéité de l'organisation car ne vont rester dans l'entreprise que celles et ceux qui maîtrisent et adhèrent à la culture de cette dernière.

La satisfaction au travail du nouvel arrivant, très liée à l'intention de rester, passe non seulement par la maîtrise de son rôle, mais aussi par la maîtrise des us et coutumes de l'organisation qu'il vient intégrer. Le fait pour les initiés d'aider à l'apprentissage du savoir être de l'entreprise, permet aux nouveaux arrivants d'éprouver une satisfaction dans leur travail, ce qui constitue un autre critère de réussite de leur socialisation.

2. H2 : Les membres initiés de l'organisation représentent, pour les nouvelles recrues, des sources d'informations nécessaires pour s'adapter dans l'entreprise.

La socialisation organisationnelle est le moyen de réduire l'incertitude chez les nouveaux arrivants (Bauer et al., 2007 ; Van Maanen & Schein, 1979). Cette incertitude résulte en partie d'un manque d'informations plus précises sur les attentes à leur endroit et sur les tâches qu'ils doivent accomplir. La recherche d'information des nouveaux arrivants porte sur les informations, les questions et les attributs organisationnels (tels que les normes, les politiques, les relations hiérarchiques, la terminologie, les objectifs et l'histoire), les informations sur les attentes et les responsabilités liées à leur rôle (Morrison, 2002 ; Ostroff et Kozlowski, 1992), les informations sur la manière d'effectuer des tâches professionnelles spécifiques (Morrison, 2002). Dans cette hypothèse, nous mettons en avant la socialisation proactive du nouvel arrivant (démarche individuelle) ; cela peut donc se faire même en l'absence de rôle formel pour les initiés dans le processus de socialisation organisationnelle. Car le besoin d'informations sur le leur nouveau rôle et comment l'assumer de la part des nouveaux arrivants reste valable en toute circonstance.

5.2.1 H2a : Les initiés informent les nouveaux arrivants sur la manière de réaliser leurs tâches

Les informations sur la manière d'effectuer les tâches requises sont essentielles pour que les nouveaux arrivants réussissent dans leur travail (Morrison, 1993a). La recherche d'informations sur les tâches est un moyen pour les nouveaux arrivants d'améliorer la clarté de leur rôle (Bauer, 1998). Selon Morrison (2002), les informations organisationnelles facilitent la connaissance de l'organisation (connaissance du contexte organisationnel plus large) ; les informations sur le travail facilitent la maîtrise des tâches (savoir comment effectuer son travail) ; et les

informations sur les rôles facilitent la "clarté des rôles" (connaître les responsabilités et les contraintes associées à son poste) et favorise la performance dans le travail.

La performance des nouveaux arrivants dépend de leur capacité à posséder les informations en lien avec leur fonction. Dans leur comportement proactif, les nouveaux arrivants vont se lancer à la recherche d'information sur leur fonction et c'est ainsi qu'auprès des supérieurs directs et des pairs, ils vont trouver des informations nécessaires pour occuper pleinement leur fonction. Recevoir ces informations les aidant à assumer leur poste crée un certain attachement entre les nouveaux arrivants et leurs sources d'information et plus largement un attachement envers l'organisation. Cet attachement se traduit en engagement organisationnel de la part des nouveaux arrivants, un autre critère de réussite de leur socialisation.

5.2.2 H2b : Les initiés informent les nouveaux arrivants sur le comportement et l'attitude à adopter

Les initiés aident les nouveaux arrivants à s'adapter en leur fournissant des informations et feedback d'informations (Cooper-Thomas et Anderson, 2006 ; Major et al., 1995 ; Morrison, 2002). Les interprétations fournies par les initiés de l'organisation peuvent représenter une source d'aide précieuse pour les nouveaux arrivants (Ning et al, 2011). Pour Morrison (1993b), les informations que les initiés fournissent aux nouveaux arrivants comprennent des informations relatives aux tâches et les comportements attendus. L'information technique et sur le rôle principalement relèvent des superviseurs, mais les nouveaux arrivants obtiennent l'information sociale et normative des pairs (Morrison, 1993). Les informations de feedback se distinguent des informations traditionnelles, elles sont fondées sur la performance ou le développement et possèdent deux caractéristiques (Li et al, 2011). Il s'agit d'abord d'informations de qualité car elles proviennent des personnes différentes maîtrisant les tâches du nouvel arrivant et les difficultés liées. Comme seconde caractéristique, ces informations sont tournées vers l'avenir, car orientées vers l'amélioration du travail (Zhou, 2003, cité par Li et al, 2011) grâce auxquelles le nouvel arrivant sera performant et ressentira une satisfaction de son travail.

Connaître les attentes de l'organisation et comment le faire est certes utile, mais l'entreprise est plus qu'un simple endroit où l'on réalise des tâches. C'est aussi une communauté avec ses règles explicites et implicites en matière de comportement. Connaître le comportement attendu et être confiant que ce comportement ne soulèvera pas de remarque engendre une satisfaction du nouvel arrivant vis-à-vis de son environnement de travail et favorise également sa performance car il n'aura pas à hésiter dans ses actions.

3. H3 : L'absence d'un rôle formel attribué aux membres initiés dans la socialisation des nouvelles recrues crée un climat de concurrence entre ces derniers.

Pour que ce travail soit complet, nous nous devons d'avoir un regard différent de notre déroulement précédent et de concevoir une socialisation des nouvelles recrues sans la participation des membres initiés de l'organisation. Ceci reste cependant impossible car selon la littérature, les membres initiés prennent d'office part à la socialisation des nouveaux arrivants, ce même en l'absence d'un rôle formel qui leur est attribué. Cette hypothèse met en avant une approche organisationnelle de la socialisation.

L'entreprise étant également un lieu de rivalités, le nouvel arrivant est perçu soit comme un concurrent pour une promotion éventuelle par les pairs, soit une menace pour l'autorité du supérieur.

5.3.1 H3a : La remise en question de la routine de travail et les propositions d'innovation des nouveaux arrivants crée un climat de concurrence avec les initiés

De par leur statut de collègues des nouveaux venus, une interaction entre ceux-ci est obligatoire et peut être positive en remplissant les deux points ci-dessus ou être négative par des rapports de pouvoir des initiés sur les nouveaux. Pour Bargues et Perrot (2016), l'arrivée des nouveaux est l'opportunité pour les établis d'asseoir et de développer leur pouvoir au sein de l'organisation. Dans leur recherche de repères ou d'informations ; ou tout simplement de par leur regard extérieur, les nouveaux arrivants peuvent remettre en question les routines de travail qui leur sont présentées par les initiés (leurs pairs). Ce qui va se traduire selon Bargues et Perrot (2019) par un agacement de la part des pairs, face aux tactiques de recherche d'informations du nouvel arrivant qui pose beaucoup de questions. Bien plus que les pairs, les superviseurs souhaitent développer leur pouvoir et leur statut face aux nouveaux arrivants. Une rivalité naît automatiquement entre le superviseur et le nouvel arrivant dès lors que ce dernier devient force de proposition et empiète sur certaines responsabilités du superviseur. Ce qui va se traduire selon Bargues et Perrot (2016), par des remontrances de la part du supérieur, face aux propositions d'innovation venant du nouveau, l'empêchant ainsi d'asseoir son autorité. Les tactiques de réponses que vont adopter les membres initiés en vue d'annihiler la concurrence influencent également la socialisation des nouveaux arrivants plus exactement leur satisfaction au travail.

Face à cette situation qui entraîne généralement un inconfort pour les nouveaux arrivants et une insatisfaction au travail qui va se matérialiser par une démotivation, une intention de quitter l'organisation va naître ; ce qui est un signe de l'échec de la socialisation organisationnelle.

5.3.2 H3b : Le climat de concurrence influence sur l'attitude et le comportement des initiés

L'absence de rôle laisse une certaine liberté dans l'attitude et le comportement des initiés envers les nouveaux arrivants. Les comportements des initiés dans ce cas de figure sont souvent motivés par la perception qu'ils auront des nouveaux arrivants. Selon Abattage et Zickar (2006), les attitudes et les comportements des initiés peuvent être caractérisés comme étant favorables ou non aux activités visant une socialisation efficace. Ainsi selon Bargues et Perrot (2019), les supérieurs vont instaurer de relation de domination envers les nouveaux et les pairs vont adopter un comportement de sabotage. Ce qui va affecter la satisfaction au travail des nouveaux arrivant ainsi que leur engagement organisationnel. Et va se traduire également par une intention de quitter l'organisation.

Ces hypothèses vont ainsi nous permettre d'aborder une double perspective dans ce travail : une perspective organisationnelle par la formalisation du rôle de initiés dans la socialisation des nouvelles recrues et une perspective individuelle par la recherche des informations par les nouveaux arrivants. Ainsi les membres initiés (variable indépendante) à travers leur prise en compte dans le processus de socialisation des nouveaux arrivants influencent sur l'intégration de ceux-ci. En assurant le transfert de connaissances (variable dépendante), la fourniture d'informations (variable dépendante) et sur le climat de concurrence (variable dépendante) pour les nouveaux arrivants dans l'organisation.

Nous avons ainsi vu que la socialisation organisationnelle est ce moyen-là par lequel les nouveaux arrivants s'intègrent dans leur nouvelle organisation. Elle comprend une étape anticipative, une confrontation à la réalité et une adaptation à l'organisation. Cette intégration nécessite des efforts de part et d'autre. Le nouvel arrivant doit avoir un comportement proactif pour accéder aux informations utiles pour son intégration et l'organisation doit mettre en place des tactiques de socialisation. Van Maanen et Schein (1979) proposent six typologies d'OST (tactiques de socialisation organisationnelle) employés par l'organisation. Les six tactiques, dont chacune est bipolaires (Song et al, 2015), sont :

- Collectives ou individuelles, selon que les nouveaux arrivants sont socialisés en groupe ou individuellement ;
- Formel versus informel : si les nouveaux arrivants sont séparés des initiés pendant la socialisation organisationnelle ;
- Séquentiel ou aléatoire : si les nouveaux arrivants sont informés explicitement sur l'enchaînement des événements prévus dans le cadre de la socialisation organisationnelle ;

- Fixe ou variable : s'il existe ou non un calendrier explicite et fixe pour l'achèvement des différentes étapes de la socialisation organisationnelle ;
- En série ou disjonctif : si les titulaires de postes précédents sont disponibles comme modèles pour les nouveaux arrivants ;
- Investissement ou désinvestissement : si les nouveaux arrivants reçoivent soutien social positif de la part des initiés.

Nous avons ensuite vu que la socialisation dans le secteur public rencontre certaines difficultés propres au secteur que sont la multiplicité des objectifs, l'intangibilité des objectifs et les valeurs conflictuelles.

Enfin, quel que soit l'organisation qui y recourt, le processus de socialisation organisationnelle permet de réduire l'incertitude quant à la maîtrise des tâches, la clarté des rôles et les attentes en vers les nouveaux arrivants. Les éléments les plus pris en compte pour l'évaluation de tout ceci par les entreprises sont la performance, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail.

À la suite de cette mise au point de la littérature sur la socialisation organisationnelle, il est à présent temps d'aller voir ce que nous rapporte le vécu dans les organisations, en occurrence les trois organisations que nous avons retenues pour notre travail à savoir : le Service Public Mobilité et Transport, cinq auprès de l'Agence Fédérale de Contrôle Nucléaire et cinq auprès de la Régie des Bâtiments. Mais avant cela, nous allons d'abord vous présenter le contexte de ce travail et la méthode choisie pour sa réalisation.

Partie 2 : Contexte et méthode

Dans cette partie, nous allons dans une première section vous présenter les trois structures supports de ce travail et dans la section suivante, la méthode adoptée.

1 Section 1 : Contexte

Le Service Public Mobilité et Transport (SPF Mobilité), l'Agence Fédérale de Contrôle Nucléaire (AFCN) et la Régie des Bâtiments sont les trois organisations choisies pour vérifier nos hypothèses sur le terrain.

La pertinence de ce choix réside dans le lien commun à ces organisations : le secteur public. La littérature sur la socialisation dans le secteur public est insuffisante et fait aussi état d'un certains nombres de contraintes propres à ce milieu. Les travaux sur les trois champs explorés dans ce travail (socialisation organisationnelle, prise en compte des initiés, évaluation de la socialisation) est davantage centrée sur les organisations du secteur privé. Il apparaît donc essentiel d'apporter des éléments de connaissances sur ces champs dans le secteur public.

1. L'Agence fédérale de Contrôle nucléaire (AFCN)

La création de commissions parlementaires à la Chambre et au Sénat, qui verra le jour suite à l'affaire CEN-Transnuklear et à la catastrophe nucléaire de Tchernobyl en avril 1986, va conduire à remettre à l'ordre du jour la création d'un organisme public indépendant de contrôle nucléaire. Le Sénat approuva en séance plénière les recommandations de la Commission interministérielle de la Sécurité nucléaire et de la Sûreté de l'État dans le domaine nucléaire le 8 décembre 1988. Le lendemain, le gouvernement décida également la création de l'organisme public proposé. Cinq ans plus tard, la loi était élaborée et adoptée par le Parlement (afcn.fgov.be, 2021).

L'Agence est finalement devenue opérationnelle le 1^{er} septembre 2001. Le 30 août 2001, deux jours avant le démarrage officiel, les inspecteurs de l'Agence prêtèrent solennellement serment devant Antoine Duquesne, ministre de l'intérieur de l'époque (afcn.fgov.be, 2021).

L'Agence fédérale de Contrôle nucléaire (AFCN) a pour mission de veiller à ce que la population, les travailleurs et l'environnement soient protégés d'une manière efficace contre le danger des rayonnements ionisants (afcn.fgov.be, 2021). Ses valeurs sont :

- Compétence : Agir de manière proactive en recherchant l'amélioration en continu.
- Indépendance : Tendre vers une expertise indépendante, qualifiée et multidisciplinaire en s'érigeant en une organisation intègre, impartiale et fiable.

- **Transparence** : Communication transparente, neutre et objective en entretenant des relations franches et constructives avec les parties prenantes. Favorise le dialogue basé sur le respect mutuel et l'écoute active. Dans un souci de crédibilité, s'efforce de rendre les actions visibles et compréhensibles par tous.

Les activités de l'AFCN relèvent de la tutelle du ministre de l'intérieur. Elle est dirigée par un comité de direction, d'un conseil d'administration et d'un conseil scientifique des rayonnements ionisants (afcn.fgov.be, 2021).

- **Comité de direction** : Le directeur général de l'Agence fédérale de Contrôle nucléaire (AFCN) est désigné par le Roi, sur proposition du gouvernement. Afin d'assurer la gestion quotidienne de l'AFCN, il est assisté par des directeurs de départements (Établissements & Déchets, Sécurité & Transport, Santé & Environnement, Support) (figure 3).
- **Conseil d'administration** : il est composé d'un commissaire du gouvernement, d'un comité d'audit et d'un comité stratégique.
- **Conseil scientifique des Rayonnements ionisants** : Le conseil scientifique des Rayonnements ionisants est un organe indépendant, au sein duquel siègent des membres nommés par le gouvernement et possédant une expertise en matière nucléaire. Ceux-ci délivrent, entre autres, des avis concernant les autorisations des grandes installations nucléaires.



Figure 3 : organigramme afcn (afcn.fgov.be, 2021)

2. Service Public Mobilité et Transport (SPF Mobilité)

Issu de la réforme Copernic de 1999 où les différents ministères fédéraux ont abandonné l'appellation de ministère pour celle de service public fédéral, le SPF mobilité est créé par arrêté royal le 20 novembre 2001. La mission du SPF mobilité consiste à préparer, mettre en œuvre et soutenir la politique de mobilité et de transports en concertation avec nos partenaires à l'échelon régional, fédéral et international (mobilit.belgium.be, 2021). Référence en Belgique en matière de conseils et d'informations sur la mobilité et les transports, et ce aussi bien sur la route et sur l'eau que par rail et dans les airs, le SPF mobilité est sous la tutelle du ministère de la mobilité et est dirigé par un comité de direction (figure 4).

Les objectifs stratégiques du SPF mobilité (rapport annuel, 2015) sont :

- Sécurité : Rendre le transport de personnes et de marchandises plus sûr et plus sécurisé.
- Environnement : Diminuer l'impact environnemental des différents modes de transport en réduisant les émissions et les rejets polluants ainsi que les nuisances sonores.
- Compétitivité : Renforcer le positionnement du secteur belge du transport sur le marché européen et international.
- Multi-modalité : Favoriser le développement des différents modes de déplacement et de transport et encourager l'utilisation du mode le plus approprié afin de rendre la mobilité plus sûre, plus durable et plus fluide.

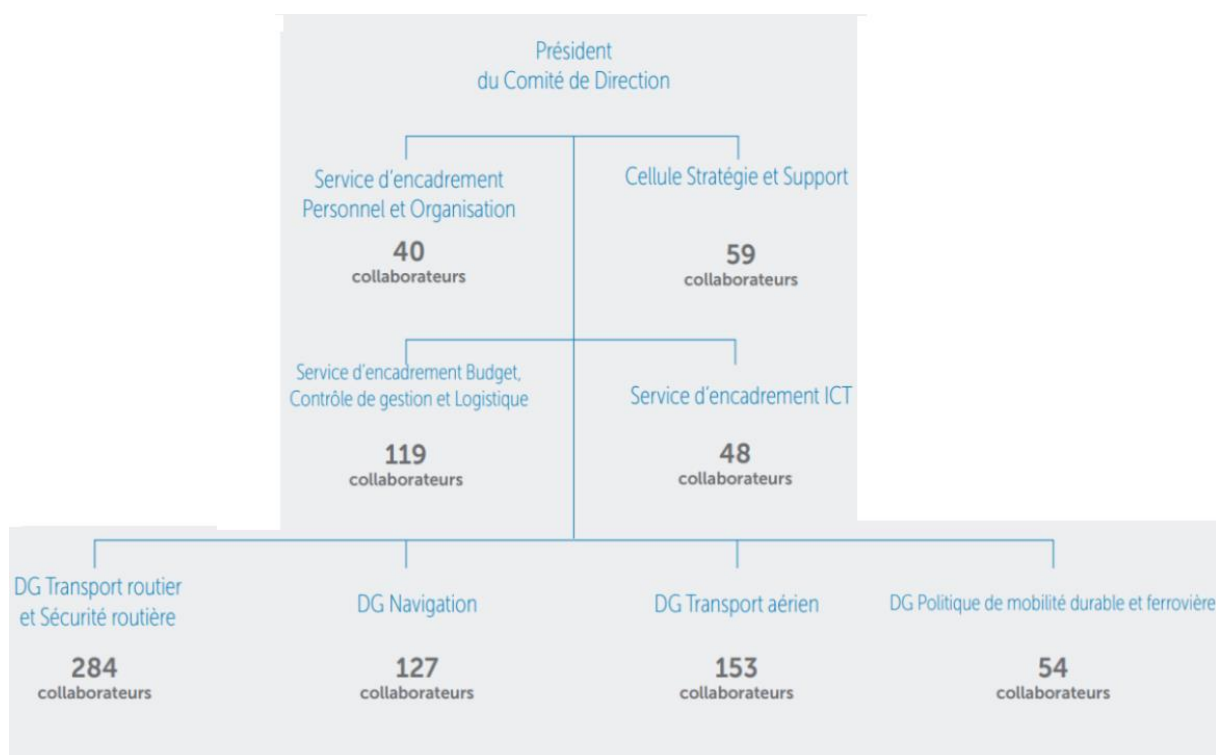


Figure 4 : organigramme SPF mobilité (rapport annuel, 2015).

3. La Régie de Bâtiments

Dès la création du ministère des travaux publics en janvier 1837, quelques bâtiments de l'État relèvent de la compétence de l'Administration des Ponts et Chaussées – plus particulièrement le Service d'Inspection de la Province du Brabant de la Direction des Routes et Bâtiments civils (les bâtiments étant situés à Bruxelles). Cette gestion n'a pas été développée, compte tenu de l'absence de politique à cet égard et d'une priorité aux infrastructures de transport. Le reste du patrimoine se trouve dispersé, sans coordination suffisante, entre les différents ministères et la forte décentralisation provinciale. L'Arrêté royal du 9 avril 1870 met un terme à cette situation

et établit le « Service spécial des Bâtiments civils de la Capitale et des Environs » en tant que service externe de la Direction des Routes et des Bâtiments civils (Surdiacourt, 2014).

En 1937, Louis Camu, commissaire royal à la réforme administrative, plaide pour que la construction, l'achat et la gestion des bâtiments administratifs soient centralisées sous une seule administration. En 1946, l'Administration des Bâtiments est créée au sein du Ministère des Travaux publics. Elle est compétente pour passer tous les contrats pour la construction, les transformations, le grand entretien et l'achat ou la location de bâtiments et est chargée de l'étude. De la rédaction des projets de construction ou projets d'extension ou d'amélioration des bâtiments existants, ainsi que de la direction, de la surveillance et du contrôle des travaux (Surdiacourt, 2014).

À la fin des années 1960, ce service a fait l'objet d'un nombre croissant de critiques – situation notamment liée à l'insuffisance de ses moyens financiers. Avec la loi domaniale du 2 juillet 1969, les autorités ont cherché en vain à mettre un terme à l'immobilisme en fournissant à l'Administration des Bâtiments de plus amples moyens financiers. La Commission pour la réforme des administrations s'est accordée en 1970 sur la décentralisation des activités et la Régie des Bâtiments est créée en 1971 en tant qu'égale de l'Administration des Bâtiments (Surdiacourt, 2014).

Les missions (regiedesbatiments.be, 2021) de la régie des bâtiments sont :

- La gestion de l'immobilier : Marchés de promotions (public/privé), prise en location, travaux de 1ères installations, suivi de contrats, occupation par un tiers (location, sous-location, convention d'occupation,...) ventes et acquisitions de bâtiments et terrains.
- Construction et rénovation : qui consiste en la rénovation et la restauration des bâtiments en propriété, élaboration et suivi de marchés Design et/ou Build.
- Facility et entretien : on retrouve ici, la gérance des bâtiments multi-occupants, l'élaboration de contrats cadres liés à la gestion immobilière, l'identification des besoins de réparation et de remplacement.

La régie des bâtiments est très engagée envers l'environnement, elle se veut être leader en matière d'efficacité énergétique et de développement durable. Elle prévoit d'ailleurs un budget annuel d'environ cinq millions d'euros pour la gestion d'un programme d'études et d'investissements en matière d'efficacité énergétique et de développement durable. Elle est également engagée envers la diversité comme peut en témoigner sa ratification de la charte de

diversité en 2005, son prix du Diversity Award 2019 et en créant sa propre Charte de la Diversité en 2020 (regiedesbatiments.be, 2021).

La régie des bâtiments est sous la tutelle du secrétaire d'État et dirigée par un comité de direction (figure 5).

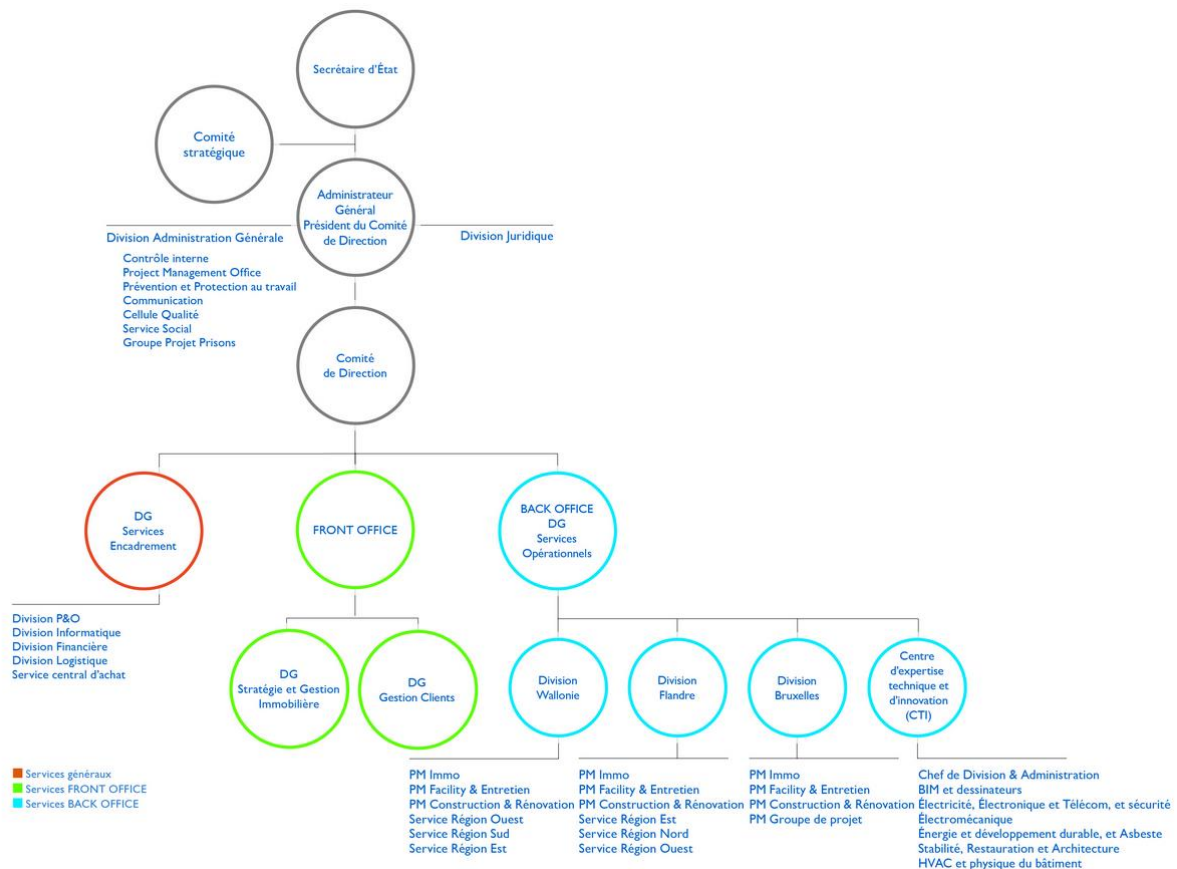


Figure 5 : organigramme Régie des Bâtiments ((regiedesbatiments.be, 2021)

2 Section 2 : Méthodologie

Notre travail s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive. Il souhaite ainsi valider les hypothèses énoncées préalablement en les confrontant aux faits sur le terrain. Cette démarche vise à fournir une compréhension et une explication de phénomènes qui varient en fonction des questions posées préalablement (Lavarde, 2008). Cette approche hypothético-déductive se matérialise par la réalisation d'entretiens qualitatifs semi-directifs. Ces derniers font, ensuite, l'objet d'une analyse thématique (Maricosu, 2020).

1. Collecte de données

Les données utilisées pour tester nos hypothèses ont été recueillies à travers une méthode qualitative. En effet, notre problématique étant construite autour des concepts interactionnistes comme celui du transfert de connaissance, les options méthodologiques ne sauraient être

indépendantes de cette problématique. Ainsi, une méthode qualitative permet de bien saisir la subtile réalité des processus concrets d'interaction. La méthode qualitative est intensive en ce qu'elle analyse un petit nombre d'informations complexes et détaillées, avec comme information de base la présence ou l'absence d'une caractéristique ou la manière dont les éléments du discours sont articulés les uns aux autres (Van Campenhout et al., 2011). Elle permet d'apprécier ces phénomènes dans leur contexte via une analyse des sujets dans leur environnement (Maricosu, 2020) avec pour objectif d'interpréter les phénomènes au lieu de les quantifier (Van Campenhout et al., 2017).

L'instrument technique retenu pour la récolte des données dans cette démarche qualitative au travers de ce travail est l'entretien, qui vise à analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés (Maricosu, 2020). Il s'agit plus exactement d'entretiens semi-directifs ni entièrement ouverts, ni canalisés par un grand nombre de questions (Van Campenhout et al., 2011). Ce qui permet au chercheur d'avoir la main sur le déroulement de l'entretien, tout en laissant une certaine liberté au répondant dans le déroulé de sa réponse. C'est en ce sens que Maricosu (2020) parle d'une direction partagée entre le répondant et l'enquêteur, où celui-ci se doit d'être le moins intrusif possible dans le discours du répondant tout en guidant la discussion à travers une série de thèmes et de sous-thèmes préalablement définis.

Nous avons ainsi mené dans une démarche comparative, des entretiens semi-directifs auprès de trois organisations du secteur public que sont : L'Agence fédérale de Contrôle nucléaire (AFCN), le SPF Mobilité et Transports et la Régie des Bâtiments. Notre échantillon est composé de quatre agents de L'Agence fédérale de Contrôle nucléaire, six agents du SPF Mobilité et Transports et de neuf autres agents de la Régie des Bâtiments. Le nombre disparate des personnes interviewées correspond aux personnes qui ont répondu favorablement à notre sollicitation d'entretien.

Cet échantillon comprend dans un premier temps des responsables des ressources humaines afin d'intégrer au mieux les dispositifs de ressources humaines mis en place par ceux-ci pour accueillir et intégrer les nouvelles recrues, le rôle qui est confié aux membres initiés et l'évaluation faite sur la socialisation des nouveaux. Par la suite, les nouvelles recrues elles-mêmes, avec une ancienneté de 3 à 14 mois., sont considérées.

Ceci permet de comprendre leur vécu de l'intégration, l'apport des collègues initiés, l'impact du dispositif de ressources humaines destiné à les aider dans leur intégration. Enfin, les

membres initiés sont mis à contrition de manière formelle dans le processus d'intégration des nouveaux arrivants, comme c'était déjà le cas à l'Agence fédérale de Contrôle nucléaire et SPF Mobilité et Transports. L'objectif consiste à disposer du point de vue des membres initiés sur leurs relations avec les nouveaux arrivants, leur apport dans l'intégration de ceux-ci.

2. Mesure des variables

À partir de notre cadre d'analyse, nous avons construit un guide d'entretien conçu pour nous aider dans la conduite des entretiens. Le cadre d'analyse nous a permis de mettre en évidence trois variables qui ont donné lieu à des questions permettant de rendre opérationnel les concepts abordés et de construire le guide d'entretien.

Les questions du guide d'entretien ciblent notamment les différentes dimensions des trois variables de notre cadre d'analyse que sont :

- Le transfert de connaissances
- La source informationnelle
- Le Climat de concurrence

Des échelles provenant d'études quantitatives ont été utilisées pour mesurer les variables car elles permettent de garantir la validité constructive vis-à-vis des études existantes portant sur le même type de phénomènes (Carmine & Zeller, 1979). Nous avons ainsi traduit en questions ouvertes, des questions fermées d'études quantitatives afin de respecter notre démarche qualitative.

L'intégration ou la socialisation renvoie au temps nécessaire pour la maîtrise technique du poste (Dufour et Lacaze, 2010, cité par, Brillet et al, 2016). Elle implique la mise en place d'un processus d'accompagnement, qui se justifie par le décalage potentiel entre les attentes des responsables opérationnels et celles des nouveaux embauchés (Fourmy, 2012, cité par, Brillet et al, 2016). C'est pourquoi avant d'arriver à la mesure des variables ci-dessus, nous avons débuté notre entretien par questionnaire sur le processus de socialisation et sur le rôle qui est donné aux initiés dans ce processus pour accompagner les nouveaux arrivants.

L'institutionnalisation du processus de socialisation et du rôle des initiés :

- Pourriez-vous me décrire comment se déroule l'accueil des nouvelles recrues au sein de votre établissement ?
- Qu'est ce qui est prévu pour intégrer les nouveaux agents ?
- Combien de temps dure, en moyenne, la période d'intégration ?

- Y a-t-il des étapes prédéterminées dans le processus d'intégration au sein de votre établissement ? Si oui, quelles sont-elles ?
- Quel rôle les collègues jouent-ils dans l'intégration des nouveaux au sein de votre établissement ?
- Quel rôle les supérieurs hiérarchiques jouent-ils dans l'intégration des nouveaux au sein de votre établissement ?
- Comment s'est décidé la création du programme de parrainage/coaching/mentorat ?

2.2.1 Mesure du transfert de connaissances

Pour la mesure du transfert de connaissances, nous nous sommes appuyés sur des connaissances de savoir-faire et savoir-être qui visent à rendre les nouveaux arrivants opérationnels et productifs pour l'organisation. Lacaze (2007), explique qu'un salarié socialisé possède une large connaissance de son organisation incluant des aspects explicites tels que les règles, les avantages, le système de rémunération mais aussi des aspects implicites tels que la culture et les valeurs organisationnelles. Ce dernier est efficace lorsqu'il a appris le fonctionnement de son groupe de travail. En effet, le groupe de travail peut avoir sa propre culture, distincte de celle de l'organisation. Il est nécessaire pour le nouveau membre de découvrir et de comprendre le cadre de référence à travers lequel la réalité est perçue au sein de son équipe (Lacaze, 2007). Cette efficacité passe également par une maîtrise des aspects techniques de l'emploi, les procédures et le jargon de l'organisation.

La mesure de cette variable est matérialisée par les questions suivantes :

- Quelles sont les connaissances techniques relatives à l'exercice de la fonction que vous lui avez appris ?
- Quelles sont les connaissances techniques relatives au fonctionnement de l'organisation que vous lui avez appris ?
- Quelles sont les connaissances techniques relatives à l'exercice de votre fonction que vous avez reçu de votre mentor/parrain/coach ?

2.2.2 Mesure de la source informationnelle

Les nouveaux arrivants doivent également prendre des initiatives pour leur socialisation, c'est ce qui est qualifiée de comportement proactif. Il s'agit essentiellement d'aller en quête d'informations sur sa fonction en particulier et sur l'organisation en général. Ceci afin de savoir ce qui est concrètement attendu de lui et comment y répondre. Morrison (1993b) fait la remarque que les pairs sont sollicités pour des informations d'ordre organisationnel, tandis que le supérieur hiérarchique est préféré lorsqu'il s'agit d'informations techniques sur le travail. Il

n'en demeure pas moins que les pairs, de par leurs connaissances des aspects techniques de la fonction du nouvel arrivant, sont également sollicités pour des informations de cet ordre. Et comme le soulignent Fabre et Roussel (2013), les pairs sont sollicités pour le feedback sur le travail des nouveaux arrivants.

Nous avons mesuré ces informations liées d'une part, à la réalisation des tâches et d'autre part, aux comportements à adopter dans l'organisation. Car comme le déclare Lacaze (2007) en citant Nicholson (1990) et Hall (1971), intégrer une organisation signifie passer d'un rôle à un autre induisant une adaptation ou une modification radicale de l'identité et, par conséquent, du comportement.

. Cette mesure est évaluée comme suit :

- Pouvez-vous dire que le mentor, parrain ou marraine et coach vous ont permis de mieux savoir ce qu'on attend de vous ?
- Savez-vous quelles sont les tâches prioritaires de votre fonction ?
- Qu'est-ce que le mentor, parrain ou marraine et coach vous a appris comme règle que l'organisation n'aborde pas ouvertement ?
- Quels type d'informations vous sont-ils demandés ?

2.2.3 Mesure du climat de concurrence

Les relations en entreprise restent tout de même influencées par une certaine rivalité entre les acteurs. Il peut s'agit d'une rivalité entre les pairs pour la prochaine promotion et également d'une rivalité entre supérieurs et subalternes, où le premier souhaite conserver son pouvoir et le second acquérir le pouvoir. C'est ainsi que pour les initiés, l'arrivée d'un nouvel entrant peut être l'occasion d'asseoir ou de développer leur pouvoir (Bargues et Perrot, 2016). Un climat de concurrence va donc naître dès lors que les initiés ne vont pas admettre les remises en question de la part des nouveaux arrivants ou encore leurs propositions d'innovation. Ce climat va se traduire dans le comportement par une domination des initiés vis-à-vis des nouveaux arrivant.

Le climat de concurrence est mesuré comme suit :

- Est-ce que vous discutez avec le nouveau sur les idées décalées de celui-ci ?
- Prenez-vous en compte la façon d'opérer du nouvel agent ?
- Pouvez-vous dire qu'il y a une façon de faire que le nouveau éprouve de la résistance à respecter ?
- Comment appréciez-vous la relation avec vos collègues (supérieur et pairs) ?

3. Analyse des données

Ce travail se voulant qualitatif, la méthode retenue pour analyser les données récoltées sur le terrain est l'analyse qualitative. Elle est définie par Paillé & Mucchielli (2016) comme la démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomène. Plusieurs approches se réclament de l'analyse qualitative. Celle que nous allons utiliser ici est « **l'analyse par thématiques** » qui est un procédé de réduction de données. Cette analyse consiste à faire appel, dans le but de résumer et de traiter son corpus, à des dénominations appelées les « thèmes » ou, expression synonyme, les « thématisations » ; il peut y avoir parfois des « sous-thèmes » pour se référer à la décomposition de certains thèmes. La « thématisation » se trouve donc au cœur de cette méthode. Elle est définie comme « la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, ce en rapport avec l'orientation de recherche

(Paillé & Mucchielli, 2016, p. 236). L'analyse thématique consiste systématiquement au repérage, au regroupement et, accessoirement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans le corpus, que ce soit une retranscription d'entretien, un document organisationnel ou une note d'observation (Paillé & Mucchielli, 2016).

Le corpus dans le cas d'espèce est la retranscription des entretiens menés auprès des trois organisations retenues : le SPF mobilité, l'Agence fédérale de Contrôle Nucléaire (AFCN) et la Régie des Bâtiments. Les thèmes et sous-thèmes correspondent à ceux exposés dans notre cadre d'analyse.

L'analyse thématique a comme avantage parmi d'autres de permettre une synthèse des propos en privilégiant les éléments importants du corpus. Ceci permet à cette méthode de fournir une analyse pertinente, à condition de suivre les paramètres. L'analyse thématique est souvent utilisée pour une première expérience de recherche ou lorsqu'un diagnostic rapide est exigé (Paillé & Mucchielli, 2016).

La difficulté liée à de cette méthode d'analyse est la capacité de validation d'un thème (Paillé & Mucchielli, 2016). Cette validité est liée aux thèmes sélectionnés pour mener l'analyse. Qu'est-ce qui prouve la pertinence de ces derniers ? Afin de palier à ce problème, les thèmes utilisés dans la cadre de ce travail sont issus exclusivement de notre de notre cadre d'analyse et ont également été employés dans la construction de notre guide d'entretien. Ceci nous permet d'être conforté dans la logique de la validité de ces thèmes.

Dans cette partie, il a été question pour nous de présenter le contexte de notre travail et les méthodes retenues pour la collecte et l'analyse des données. C'est ainsi que nous avons présenté les trois organisations qui constituent notre terrain, le SPF mobilité, l'Agence fédérale de Contrôle Nucléaire (AFCN) et la Régie des Bâtiments. Ces organisations ont la particularité de relever du secteur public.

L'entretien semi-directif est la méthode retenue pour la récolte des données sur le terrain. Les variables d'analyse identifiées pour les entretiens sont les suivantes : le transfert de compétences, la source informationnelle et le climat de concurrence.

Dans le cadre de l'analyse des données récoltées, nous avons opté pour l'analyse thématique. Elle va nous permettre de synthétiser les propos en privilégiant les éléments importants du corpus, qui est la retranscription des entretiens menés auprès de nos trois organisations. Ces méthodes correspondent ainsi à la démarche qualitative dans laquelle s'inscrit ce travail.

Il est à présent temps de d'aborder les résultats des entretiens menés sur le terrain.

Partie 3 : Résultats

Dans cette partie, nous allons, à partir des données collectées sur le terrain, présenter dans un premier temps présenter la socialisation organisationnelle dans les différentes structures ; ensuite, les thèmes de l'arbre thématique (**annexe1**) ; et pour finir, l'impact de la crise sanitaire sur la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues et les mesures prises au seins des organisations pour aider les nouveaux à faire face à cette situation.

1. Section 1 : La socialisation organisationnelle dans les structures étudiées

Dans cette section, les données présentées sont celles récoltées auprès des responsables des ressources humaines

1. La socialisation organisationnelle à l'agence fédérale de contrôle nucléaire (AFCN)

L'accueil des nouveaux collaborateurs se fait en principe le premier du mois par le service accueil. La petite taille de l'organisation avec un effectif de 150 personnes, fait qu'un ensemble de mesures sont prises pour faciliter l'intégration du nouveau collaborateur. En effet, l'AFCN dispose à la fois d'un dispositif de coaching et de mentoring pour ses nouvelles recrues. Comme l'expliquent les responsables des ressources humaines interviewés, *« le coach va aider le nouveau collaborateur sur son métier..., un mentor qui va avoir un regard un peu différent que le responsable hiérarchique pour que la personne soit bien accueillie dans le service et dans l'agence... »*. Ainsi décrit les deux dispositifs avec d'une part un coach dont l'action principale est d'aider le nouveau collaborateur à la maîtrise de son métier, et d'autre part le mentor qui lui, a pour mission d'aider le nouveau à s'intégrer dans l'organisation sur l'aspect humain de l'entreprise comme la construction de son réseau interne (**annexe2**). L'autre élément de distinction entre ces deux dispositifs est la durée. En effet, le mentorat a une durée de 6 mois alors que le coaching, peut aller bien loin au-delà de 6 mois comme le souligne cette responsable des ressources humaines, *« ... le plan de coaching qui peut durer plus longtemps parce que par exemple le processus pour devenir inspecteur prend 3ans. De ce fait, quelqu'un qui vient et qui va devenir inspecteur, chez nous, sera suivi par un coach pendant tout le processus (3 ans) »*.

2. La socialisation organisationnelle au SPF mobilité et transports

L'accueil des nouveaux collaborateurs est effectué par le service personnel et organisation. Au cours de cet accueil, il est donné au nouveau une série d'informations importantes ainsi que des personnes de contacts afin de *« ... favoriser son accueil, son assimilation à notre manière de fonctionner, pour qu'il puisse démarrer plus facilement. »* comme le déclare la responsable du

service personnel et organisation. Après cet accueil du service PO, c'est au tour de la direction du service où va travailler le nouveau de l'accueillir et pour cela, le service PO recommande une check liste d'actions à réaliser par cette dernière. En plus de cette recommandation, le service PO « *...organise un trajet d'intégration digitale pour les nouvelles recrues en ligne avec une série de sessions données par les experts. Ces sessions portent sur l'aspect carrière, plus exactement les perspectives de carrière, sur les règles en matière d'intégrité, notre culture, notre manière de travailler avec les nouveaux modes de travail...* ». Parmi les actions recommandées par le service PO à la direction du service où va travailler le nouveau collaborateur, il y a celle de désigner un mentor ou parrain pour le nouveau. Celui-ci a pour mission d'aider le nouveau collaborateur dans son intégration à son service et dans sa fonction au quotidien.

3. La socialisation organisationnelle à la Régie des Bâtiments

Bien qu'étant une organisation assez importante de par sa taille et la spécificité de ses activités, ce n'est que récemment et plus exactement en février 2020 que la régie des bâtiments s'est doté d'un processus structurel d'accueil et d'intégration de ses nouvelles recrues. Ainsi depuis cette date, les nouveaux collaborateurs sont accueillis le premier et le 15 du mois d'abord par le service des ressources humaines qui au cours de cet accueil présente l'organisation au nouveau ainsi que le déroulement de sa première année encore appelé l'année de stage car c'est après cette dernière que le nouveau est devenu statutaire. Tout cela commence bien avant l'arrivée du nouveau collaborateur, en effet, « *...il y a déjà une préparation en amont qui a été faite au sein des services RH et économat en plus du service qui va accueillir. Donc, on prépare au niveau logistique et l'ICT prépare ce qu'il faut, et puis nous, au niveau RH, on prépare tout le dossier administratif etc...* » comme l'explique cette responsable du service des ressources humaines. Après l'accueil proprement dit, « *... dans le mois qui suit l'entrée en service, nous faisons ce qu'on appelle un entretien tripartite. Cet entretien tripartite, est fait avec le nouveau collaborateur, le chef de service ou celui qui va l'évaluer et le représentant la division po, donc quelqu'un des services RH.* ». Le processus de socialisation à la régie de bâtiments repose sur une série de quatre entretiens après celui mentionné ci-dessus (**annexe3**). Dans la continuité de sa volonté de mieux intégrer ses nouveaux collaborateurs, la régie de bâtiments est ainsi « *...passé à la 2^{de} phase de ce projet ; le projet a été formalisé et il sera lancé au premier septembre 2021, et donc on a mis en place donc tout un réseau de parrains et marraine au sein de la régie...* » selon cette responsable des ressources humaines.

	Rôle des membres initiés							
	Coach		Mentor		Parrain/Marraine		Réfèrent	
	Forme 1	Informe 1	Forme 1	Informe 1	Formel	Informe 1	Forme 1	Informe 1
AFCN								
SPF Mobilité et Transports								
Régie des Bâtiments					Sera fonctionne l d'ici septembre			

Figure 6 : Tableau de synthèse de la socialisation organisationnelle dans les trois organisations étudiées et le rôle des membres initiés (entretien avec les responsables des ressources humaines).



Absence de rôle pour les initiés



Présence de rôle pour les initiés

2 Section 2 : La prise en compte ou non des membres initiés dans le processus de socialisation des nouvelles recrues

Dans la présentation du processus de socialisation dans nos 3 organisations, il ressort des données collectées sur terrain que dans deux de ces organisations, les membres initiés jouent des rôles formels et multiples dans la socialisation des nouveaux arrivants. Au SPF mobilité et transports, les membres initiés jouent des rôles de parrain ou marraine pour les nouvelles recrues. À l'AFCN, les membres initiés ont un double rôle : celui de mentor et de coach.

Un autre point marquant qui ressort de ce contact avec le terrain est dans un premier temps que, bien qu'il y ait un rôle formel pour les membres initiés dans le processus de socialisation au SPF mobilité et transports, celui-ci n'est pas mis en application dans l'ensemble des services du SPF mobilité et transports. C'est dans ce sens que la responsable des ressources humaines déclare qu' « *il faut savoir que le PO n'est pas super puissant. J'entends par là que le PO donne des conseils aux services, après les services font ce qu'ils veulent. Nous n'avons aucun ordre à*

donner, cela est très clair. Nous sommes perçus comme un service de soutien et pas un service qui dicte le comportement des autres services... ».

Ensuite, nous avons constaté qu'à la Régie des Bâtiments, il existait au sein d'un service, un dispositif informel de personne de référence pour les nouvelles recrues. C'est ainsi qu'un nouvel arrivant, suite à notre question relative à la présence d'une personne de référence dans l'entreprise va dire *« oui effectivement, donc j'ai eu mon chef fonctionnel M, donc c'est lui qui s'occupait de m'expliquer mes tâches, comment ça se passait. Donc oui, j'ai une personne de référence, qui l'est toujours à l'heure actuelle. Aujourd'hui je suis déjà nommé, donc j'ai déjà fait mon stage mais, mon chef continue tous les matins, on échange, on s'appelle 5 ou 6 fois par jour... »*

Nous allons tenter de mettre en évidence la relation entre ces rôles et les thèmes de notre arbre thématique, en fonction des informations obtenues dans ces différentes organisations.

1. Le transfert de connaissances

Le transfert de connaissances se mesure au travers d'un ensemble de savoirs-faire, de savoirs-être, de tours de main et de compétences techniques dans la réalisation de son travail.

L'ensemble de nos répondants dans ces trois structures estiment avoir reçu, de la part de leurs collègues initiés, les connaissances nécessaires pour la réalisation de leur travail. Voici ce que déclare l'un des nouveaux arrivants, assez représentatif de l'ensemble des nouveaux collaborateurs interviewés : *« ...ma collègue porte-parole néerlandophone ainsi que ma chef de service communication m'ont donné des conseils sur la manière de m'exprimer. Au travers de nos rencontres et de nos réunions, j'ai reçu plusieurs conseils qui font partie du transfert de connaissances. »*. C'est ainsi que ce répondant va poursuivre en indiquant *« ...elle (ma collègue porte-parole) me permettait d'apprendre comment répondre à la presse, via une approche très pratique. Elle m'a expliqué comment se passe le quotidien au sein du service communication, les liens avec la presse... Par exemple elle m'a appris comment faire lors de la réception d'un appel d'un journaliste sur un sujet : comment prendre l'appel, qu'est-ce qu'on fait concrètement quand on prend l'appel, ainsi que toutes les étapes avant de répondre à la question d'un journaliste... »*.

Un autre répondant déclare, au sujet de la personne de référence qui lui a été attribué à son arrivée : *« ... les explications de mon chef fonctionnel me permettent quand même de gagner du temps. Ce gain de temps me permet de gérer au mieux mes dossiers..., ...donc cet échange me permet vraiment de bien comprendre, les raisons de mon boulot, de mon job, de mes tâches.*

Je ne fais pas mes tâches dans le vide, tête baissée en me disant voilà, on m'a demandé de faire ça, je le fais point final. Non, je comprends que je fais ça pour arriver à X qui va donner Z... ».

Les données récoltées sur le terrain montrent que même en l'absence d'un rôle formel ou informel pour les membres initiés dans la socialisation des nouveaux arrivants, ces derniers sont également au cœur d'un transfert de connaissances. Ce répondant nous explique comment un collègue lui a transmis les connaissances nécessaires pour la réalisation d'un marché public : « ... j'ai aussi un collègue qui avait déjà fait les marchés publics pour Bruxelles. Comme je m'occupe des marchés publics PEB Wallonie, il m'a donné son marché, tout son dossier pour que je regarde un peu comment il fallait faire, comment se passe la rédaction de cahier des charges, et tout ça, donc voilà, je suis parti sur ces bases-là. ». Il poursuit avec cet autre membre initié (sa chef de service) en disant : « ...ma chef de service pour le cahier des charges des marchés publics, m'a expliqué tout l'après-midi, elle m'a expliqué comment ça fonctionnait... à la régie les cahiers des charges-types et comment il fallait remplir... ». Cette nouvelle explique que « ...au niveau de la manière de rechercher les informations, de rédiger, il y a des choses qui sont spécifiques à la régie, la manière de traiter les courriers, à qui s'adresser, etc... donc oui j'ai appris de mes collègues des choses techniques par rapport à ma fonction... ». Cette autre nouvelle recrue déclare, « ...moi, pour mon travail des marchés publics, je n'y connaissais rien du tout, bah par exemple, mon chef m'a expliqué une première fois ce que je devais faire, comment comprendre les choses et nous a invités à faire certaines formations internes ou les formations... ». Ainsi, le transfert de connaissances reste au cœur de la relation entre les nouveaux arrivants et les membres initiés, même en l'absence d'un rôle formel ou informel dans la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues.

2. Source d'informations

À l'image du transfert de connaissances, les nouvelles recrues rapportent avoir trouvé beaucoup d'informations utiles auprès de leurs collègues initiés. Ces informations vont porter sur les tâches, le comportement et l'attitude à adopter au sein de l'organisation.

Ce répondant affirme ainsi que « ... Pendant le boostmorning, avec mes collègues et mon chef fonctionnel, on discute de tout et de rien. On échange par rapport à la régie, par rapport à la manière de fonctionner de la régie, à des décisions qui sont prises, des directives qui sont prises et donc j'ai beaucoup d'informations... Cette réunion peut durer de 15 à 30 minutes et c'est un moment où on discute de manière informelle, on n'est pas censé parler boulot et de cette manière j'ai pu rencontrer des personnes qui étaient mes collègues directes que je ne voyais pas spécialement... ».

Il rajoute : « ... je parviens à relier toute les informations que je reçois à ce qui s'est fait avant, à ce qu'il va se faire après. Et donc je connais tout le chemin du dossier, si on peut dire ça comme ça, et je connais les tenants et aboutissants du dossier... ».

Du point de vue d'un membre initié, cette marraine nous décrit ici son rôle en tant marraine : «...moi je dois faire le tour du bâtiment avec lui (le nouveau), lui montrer où sont les vestiaires pour nos chaussures de chantier, nos vestes, lui montrer où est son locker pour mettre ses affaires ; lui montrer où est la cafétéria, lui expliquer comment commander en ligne un repas ; lui montrer où se trouve le parking, le parking vélo... où est ce que je trouve ça, est ce qu'il existe une procédure pour ceci ou comment est-ce que je dois encoder cela. C'est ce qui est fait en général le premier jour ». On peut ainsi entrevoir les différents types d'informations que reçoivent les nouveaux de la part des membres initiés qui les accompagnent dans leur intégration. Cette autre illustration d'un mentor donne, à travers son récit, un exemple d'informations sur le comportement et d'attitude à adopter de la part d'un nouveau arrivant : « ... lors d'une interview de notre directeur, L avait pris un jour de congé ce jour-là ; ce qui ne se fait pas. En tant que porte-parole, il faut être là pour soutenir le directeur. Donc même si je ne suis pas la responsable de L, je lui ai dit normalement tu dois être là.... ». Ce répondant déclare que « ...on communique, on met toujours en avant et en relation nos informations et quand je ne parviens pas à trouver l'information que je recherche, je n'hésite pas à passer un petit coup de fil à mes collègues qui sont plus anciens, qui sont là depuis plus longtemps... ».

Comme expliqué par ce nouvel arrivant, les nouvelles recrues sont également parfois des sources d'informations pour les membres initiés. Ces informations portent sur la réalisation d'une tâche précise comme il l'explique ici, « ...j'ai un collègue qui s'occupait d'un dossier, enfin qui regroupait plusieurs bases de données, et en discutant, on a parlé d'un complexe et c'est moi qui lui a amené une info que lui n'avait pas... ».

3. Climat de concurrence

Le manque d'implication formelle des membres initiés dans la socialisation organisationnelle des nouveaux peut accroître le sentiment de concurrence entre les membres initiés et les nouvelles recrues. Ce sentiment de concurrence s'observe à travers le comportement des initiés envers les nouveaux, notamment leur réaction face aux propositions d'innovations des nouveaux, impliquant un changement à une routine établie. Des résultats obtenus sur le terrain, il ressort que, même en l'absence d'un rôle formel pour les membres initiés, ceux-ci se sentent

toujours concernés par l'intégration du nouveau venu. De ce fait, ils adoptent parfois des comportements et attitudes proactifs envers les nouveaux arrivants, afin d'aider derniers à s'intégrer. Comme peut en témoigner cette nouvelle recrue de la régie des bâtiments de son expérience avec les membres initiés, « ... Certains collègues sont venus au fur et à mesure me dire, tu sais qu'il y a le service presse, tu peux demander à être sur la liste des mails. Et c'est ce qu'on fait aussi à une autre personne qui est rentrée en mars dans notre service. J'ai fait pareil aussi, les infos que je pensais qu'elles seraient utiles pour elle, je les lui ai transmises. ». Sur la réaction à ses propositions, cette recrue affirme, « ... je me sens à l'aise, je peux facilement faire des suggestions qui sont prises en considération. ». Dans le même état d'esprit, cette autre nouvelle recrue de la même organisation déclare, concernant la réaction à ses propositions, que « de manière générale, mon chef fonctionnel est très ouvert, il donne beaucoup de feed-back positif et il partage beaucoup avec moi. De ce fait, je n'hésite pas à faire pareil et il me dit souvent que mon apport est intéressant et constructif ; cela me met à l'aise... ».

Les membres initiés continuent d'apporter de l'aide aux nouveaux arrivant dans le besoin et plus généralement en fonction des demandes de ceux-ci ; C'est le cas de cette nouvelle recrue qui déclare : lorsque de « ...temps en temps aussi, j'ai besoin de conseil, je sais faire avec mes collègues, mais la plupart du temps, c'est avec le chef de service que je discute et c'est avec lui que je parle des dossiers que je traite et leur état d'avancement ; c'est avec lui que je m'intègre le plus. ». Elle poursuit en disant, « ...Puisque je ne connaissais rien, c'est mon chef de service qui m'a aidé au début, il me disait "tu t'occupes de ça" et me donnait des conseils. J'ai aussi un collègue qui avait déjà fait les marchés publics pour Bruxelles, il m'a donné son marché, tout son dossier pour que je regarde un peu comment il fallait faire, comment se passe la rédaction de cahier de charge, et tout ça, donc voilà, je suis parti sur ces bases-là... ». Ainsi même en l'absence d'un rôle formel pour les membres initiés dans le processus de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues, ceux-ci participent quand même à cette socialisation de manière positive en tant que collègues et ou chefs. Ils essaient toujours d'instaurer un climat favorable à l'intégration des nouveaux.

Même s'il n'est pas au cœur de ce travail, un thème a été au cœur de l'intégration des nouveaux arrivants depuis mars 2020 et plus largement au cœur du monde du travail : il s'agit de la crise sanitaire. En effet, tous les répondants, et plus exactement les nouvelles recrues, ont en commun d'être arrivées dans leurs différentes organisations dans ce contexte de crise sanitaire.

4. La socialisation organisationnelle en contexte de crise sanitaire

Depuis mars 2020, le monde du travail s'est vu, face à la crise sanitaire, obligé d'adapter son mode fonctionnement traditionnel, caractérisé par la présence physique dans les locaux des organisations. Celles-ci ont dû s'organiser pour mettre en place le tout distanciel avec le télétravail obligatoire et c'est dans ce contexte qu'ont été accueillies les nouvelles recrues constituant mon échantillon. Cela n'a pas été sans conséquence sur la vie d'employé en général et de nouvelle recrue en particulier. Les répondants sont unanimes sur la première conséquence de cette situation de crise sanitaire sur leur socialisation organisationnelle, l'absence ou la perte considérable des relations interpersonnelles et des difficultés dans l'apprentissage du métier. Cet impact est également lié aux moyens de communications déployés par les organisations. Grâce à ces moyens, même le fait de ne pas avoir eu de mentor, de parrain ou marraine et de coach a permis de réduire d'une certaine manière l'impact de cette crise sanitaire sur la socialisation des nouveaux. C'est ainsi qu'une nouvelle recrue, en répondant à la question de savoir comment cette situation a pu impacter sur son intégration, déclare : « ...*l'apprentissage du métier, quand on est tout seul devant son ordinateur, est difficile ; même si on sait que les collègues sont là pour nous aider. Par exemple, pour des questions « bêtes », j'aurais eu plus facilité à les poser en présentiel plutôt qu'en télétravail. En effet, en télétravail le processus paraît tout de suite plus lourd : il faut passer un coup de fil, couper son collègue dans son travail ; on ne sait pas si on le dérange ou pas... bref, c'est moins facile qu'en présentiel...* ». Cette autre nouvelle recrue affirme : « ...*cela a joué au niveau de l'intégration et plus précisément au niveau de la motivation. C'est plus facile d'être sur place, tu vas imprimer tes dossiers, t'arrives le matin c'est toute une routine. Ici, si tu n'as pas d'appel Skype de ta journée, au moins je n'habite pas seule, donc ça va mais, je pense que si tu es seule, il n'y a pas cette ambiance où tu rigoles avec tes collègues, qui est pour moi importante...* ». Une autre recrue déplore aussi le manque de contact, « ... *c'est plus difficile de savoir chez qui aller, pourquoi, car je n'ai vu que quelques collègues et donc, le contact est plus difficile. C'est plus difficile avec le boulot aussi parce que c'est toujours des réunions avec les écrans, ce n'est pas dans une salle...* ».

Quelques mesures ont été prises au sein des organisations pour soulager les nouvelles recrues en particulier des conséquences néfastes de la crise sanitaire. C'est en ce sens que nous livre cette nouvelle recrue : « ...*tous les matins à 9h15, on fait une réunion qu'on appelle le boostmorning. Cette réunion peut durer de 15 à 30 minutes et c'est un moment où on discute de*

manière informelle, on n'est pas censé parler boulot et de cette manière là j'ai pu rencontrer des personnes qui étaient mes collègues directes que je ne voyais pas spécialement

... ». Cette autre nous parle de l'initiative de son chef, « ...il a tout de suite instauré des réunions d'équipe régulières et on en a encore de façon régulière, donc ça effectivement c'est, c'est très bien..., et j'ai clairement vu la différence aussi quand ça a été mis en place par rapport à avant ou je me sentais, alors effectivement un peu plus détaché de tout le monde en fait, eux, ils se connaissaient déjà tous en fait, vu que je suis, j'étais nouvelle... ».

Dans cette partie, nous avons, sur la base des informations obtenues sur le terrain, présenté le processus de socialisation organisationnelle dans les trois organisations qui constituent notre terrain de recherche. Ce processus est principalement caractérisé par un dispositif de suivi via le coaching et le mentoring au sein de l'AFCN pour les nouveaux arrivants ; de mentor, parrain ou marraine au sein du SPF mobilité et transports ; et bien qui soit encore informel, d'un dispositif de personne de référence au sein de l'un des différents services de la Régie des Bâtiments. Nous avons par la suite abordé, en accord avec notre méthode d'analyse qu'est l'analyse par thématique, les différents thèmes de notre arbre thématique que sont : le transfert de connaissance, la source informationnelle, le climat de concurrence. Il ressort que l'implication des membres initiés dans le processus de socialisation organisationnelle des nouveaux arrivants permet à ces derniers de transmettre des connaissances aux nouveaux en termes de savoir-faire et de savoirs-être. De plus, cette implication permet aux membres initiés d'être des sources d'information pour les nouveaux sur le comportement et l'attitude à adopter ainsi que sur les pratiques de l'organisation. Le climat de concurrence n'a pas été relevé sur le terrain et ce, malgré l'absence d'un rôle formel pour les membres initiés dans la socialisation des nouvelles recrues au sein de la Régie des Bâtiments.

Il est à présent temps de discuter de ces résultats en fonction nos hypothèses de recherche et c'est ce qui va constituer la partie suivante de notre travail.

Partie 4 : Discussion

Dans cette partie, nous allons dans un premier temps tester les différentes hypothèses formulées précédemment, en les confrontant aux résultats présentés dans la partie précédente. Les résultats obtenus seront ensuite confrontés à la littérature, en considérant notre sujet de recherche.

Les hypothèses formulées nous permettaient d'entrevoir une double perspective : une perspective organisationnelle (H1 et H3) et une perspective individuelle (H2). Nous allons ainsi discuter de nos hypothèses en en tenant compte de ces deux perspectives que nous avons dégagé travers la littérature.

1 Section 1 : Hypothèses relatives à la perspective organisationnelle

Pour rappel, nous parlons de perspective organisationnelle dans la mesure où les actions mises en place en vue de la socialisation des nouvelles recrues sont entreprises par l'organisation (ou par ceux qui la représentent).

La première hypothèse relative à cette perspective soutient que la participation des membres initiés de l'organisation au processus de socialisation permet un transfert de connaissances pratiques aux nouvelles recrues (H1). La deuxième hypothèse, quant à elle, soutient que l'absence d'un rôle formel attribué aux membres initiés dans la socialisation des nouvelles recrues crée un climat de concurrence entre ceux-ci (H3).

Nous avons décomposé chacune de ces hypothèses en deux sous-ensembles ou sous hypothèses. En effet, la formalisation ou non du rôle des membres initiés par l'organisation peut avoir des impacts différents sur la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues.

1. Sous-hypothèses liées à la formalisation du rôle des membres initiés

Selon la première sous-hypothèse (H1a), « ***les initiés aident les nouveaux arrivants à la maîtrise de savoir-faire propres à leur fonction*** ».

D'après notre cadre d'analyse, les collègues expérimentés aident les nouveaux arrivants dans la maîtrise de savoir-faire portant sur des connaissances pratiques liées à l'exécution ou à la réalisation des tâches. Ainsi, comme souligné dans notre cadre d'analyse, des dispositifs comme le mentorat et autres assureraient un transfert de connaissances aux nouvelles recrues. Celui-ci est présenté comme le meilleur moyen de transférer des connaissances au sein de l'entreprise. Karkoulian et al (2008) affirment que le mentorat par les pairs facilite le transfert de connaissances liées à l'emploi et soutient ainsi la socialisation des nouveaux employés.

Suite à l'analyse des résultats, on peut effectivement constater un transfert de connaissances aux nouvelles recrues (NR6, NR7, NR8 et NR10) de la part de leurs mentors, coach, parrain ou marraine et référent (figure 7). Parmi les quatre nouvelles recrues, trois d'entre elles (NR6, NR7 et NR10) disent avoir bénéficié d'un transfert de connaissances significatif de la part de ce membre initié. La nouvelle recrue qui dit ne pas avoir bénéficié de transfert de savoirs-faire de la part de sa marraine, a eu comme marraine un membre initié d'un service autre que celui dans lequel elle a été embauchée. Ainsi, face aux difficultés ou dysfonctionnements dans réalisation de sa fonction, elle n'était pas en mesure de se tourner vers sa marraine pour obtenir de l'aide. Comme le souligne la littérature (Cloutier et al, 2006), la transmission ne peut se faire qu'au cours de l'activité et plus précisément lorsque le nouveau arrivant se trouve en face d'une difficulté ou d'un dysfonctionnement.

L'analyse des résultats obtenus des membres initiés (figure 8) donne la même conclusion que chez les nouvelles recrues. La majorité des membres initiés (3/4) soit (MI2, MI3 et MI4) affirment avoir aidé les nouveaux arrivants qu'ils accompagnaient dans la maîtrise de savoir-faire liés à leurs fonctions. Comme expliqué ci-dessus, le membre initié (MI1) qui a répondu négativement est affecté à un service autre que celui du nouvel arrivant qu'il était censé accompagner dans son intégration.

Dans la deuxième sous-hypothèse (H1b) qui constitue ce point, « ***les initiés aident les nouveaux dans la maîtrise du savoir-être au sein de l'organisation*** ».

D'après le cadre d'analyse, le savoir-être fait référence aux comportements, attitudes et valeurs dont doivent faire preuve les nouveaux arrivants. Les initiés ont cette parfaite maîtrise du travail du nouvel arrivant, de son environnement et sont capables de lui fournir des informations sur la culture de l'entreprise (Adkins et Settoon, 1997), donc la connaissance est utile pour créer l'adéquation entre la personne et l'organisation (Van Vianen, 2000). L'organisation dispose également de règles, d'un langage et d'une idéologie spécifiques qui aident à structurer l'expérience quotidienne d'un membre (Van Maanen et Schein, 1979) dont l'ensemble forme la culture de l'organisation.

L'analyse des résultats obtenus montre que l'ensemble des nouvelles recrues (NR6, NR7, NR8 et NR10) ayant bénéficié d'un accompagnement dans leur socialisation ont reçu un transfert de savoirs-être de la part des membres initiés. Au travers de cette analyse de résultats, nous remarquons que même la nouvelle recrue ayant eu une absence de transfert de savoirs-faire a cette fois-ci obtenu un transfert de savoirs-être de la part de sa marraine. Ainsi pour aider le

nouvel arrivant dans l'apprentissage des règles, langages et idéologie de l'organisation, il n'est pas nécessaire d'appartenir au même service que le nouveau. Ce qui n'est pas le cas pour l'apprentissage des savoirs-faire.

Les membres initiés (MI1, MI2, MI3 et MI4) sont là aussi unanimes sur le fait d'avoir transmis aux nouveaux arrivants les savoirs-être dont ils doivent faire preuve pour leur intégration dans l'organisation.

À la vue de ces résultats, nous pouvons dire que la formalisation du rôle des membres initiés dans la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues, permet un transfert de connaissances de la part des initiés vers les nouveaux arrivant. Notre hypothèse (H1) se voit ainsi confirmée par les résultats obtenus sur terrain. Comme défini dans notre cadre d'analyse par Wang & Noe (2010, p.117), le transfert des connaissances « implique à la fois le partage des connaissances par la source de connaissances ainsi que l'acquisition et l'application des connaissances par le bénéficiaire ».

2. Sous-hypothèse liées à l'absence de formalisation du rôle des membres initiés

Une première sous-hypothèse souligne que « ***la remise en question de la routine de travail et les propositions d'innovation venant de nouveaux arrivants crée un climat de concurrence avec les initiés.*** ».

Notre cadre d'analyse expose que les nouvelles recrues, dans leur recherche de repères ou d'informations, ou tout simplement avec leur regard extérieur, peuvent remettre en question les routines de travail qui leur sont présentées par les initiés (leurs pairs). Ce qui va se traduire selon Bargues et Perrot (2015) par un agacement de la part des pairs, face aux tactiques de recherche d'informations du nouvel arrivant qui pose beaucoup de questions. Pour Bargues et Perrot (2016), l'arrivée des nouveaux est également l'opportunité pour les établis d'asseoir et de développer leur pouvoir au sein de l'organisation. Les superviseurs, eux, souhaitent développer leur pouvoir et leur statut face aux nouveaux arrivants. Une rivalité naît automatiquement entre le superviseur et le nouvel arrivant dès lors que ce dernier devient force de proposition et empiète sur certaines responsabilités du superviseur.

L'analyse des résultats montre que cela n'est pas le cas, bien au contraire : les nouvelles recrues (NR1, NR2, NR3, NR4, NR5 et NR9) répondants soit (6/6) où le rôle des membres initiés n'est pas formel affirment pouvoir faire des propositions d'innovations en toute liberté et sont plutôt encouragés à en formuler afin d'apporter un regard neuf sur le fonctionnement de leur service.

Les nouvelles recrues déclarent que les propositions sont discutées au sein de l'équipe et si tous les avis sont favorables, ces propositions sont adoptées.

La deuxième sous-hypothèse stipule que « *le climat de concurrence influe sur l'attitude et le comportement des initiés* ».

Le cadre d'analyse explique que les attitudes et les comportements des initiés peuvent être caractérisés comme étant favorables ou non aux activités visant une socialisation efficace (Slaughter & Zickar, 2006). Ainsi selon Bargues et Perrot (2015), les supérieurs vont instaurer une relation de domination envers les nouveaux et les pairs vont adopter un comportement de sabotage. Ceci va affecter la satisfaction au travail des nouveaux arrivants ainsi que leur engagement organisationnel. Ce rapport de force va se traduire également par une intention de quitter l'organisation.

Comme déjà souligné dans la sous-hypothèse précédente à travers l'analyse de nos résultats, le climat de concurrence entre les nouvelles recrues (NR1, NR2, NR3, NR4, NR5 et NR9) et les membres initiés semble inexistant. Il ne peut donc y avoir d'influence sur le comportement des membres initiés. Comme l'a déclaré une nouvelle recrue, les nouveaux arrivants bénéficient d'une certaine bienveillance. Ces résultats nous permettent de dire que l'absence d'un rôle formel pour les initiés dans la socialisation organisationnelle des nouveaux arrivants ne crée pas un climat de concurrence dans les organisations du secteur public.

Une première explication à ce constat réside dans la spécificité du secteur public, où les « règles de jeux » sont bien connues à l'avance en ce qui concerne les promotions ou avancements de carrière. Ceci élimine toute rivalité et menace du nouvel arrivant vis-à-vis des initiés. L'autre explication tient à la situation de crise sanitaire et au travail en distanciel. Ce qui nourrit le plus la concurrence est le contact interpersonnel ce qui, en situation de télétravail, n'était pas possible entre nos nouvelles recrues répondantes et les membres initiés de l'organisation.

Nous pouvons ainsi observer que notre hypothèse (H3) est infirmée, contrairement à notre cadre d'analyse où Bargues et Perrot (2016) déclarent que l'arrivée des nouveaux constitue une opportunité pour les établis d'asseoir et de développer leur pouvoir au sein de l'organisation. Les résultats obtenus sur le terrain montrent plus un climat de convivialité et d'entraide avec les collègues initiés.

2. Section 2 : Hypothèse relative à la perspective individuelle

Cette hypothèse soutient que **les membres initiés de l'organisation sont des sources d'informations pour les nouvelles recrues, nécessaires pour s'adapter à l'entreprise (H2).**

Comme l'affirment les auteurs Bauer et al (2007) et Van Maanen et Schein (1979), la socialisation organisationnelle est le moyen de réduire l'incertitude chez les nouveaux arrivants, qui résulte en partie d'un manque d'informations plus précises sur les attentes à leur endroit et sur les tâches qu'ils doivent accomplir.

Cette hypothèse a été décomposée en deux sous-hypothèses car comme déjà mentionné précédemment, la formalisation du rôle des initiés dans la socialisation des nouvelles recrues va impacter différemment cette socialisation. L'ensemble des deux sous-hypothèses concerne la situation de formalisation du rôle des membres initiés dans le processus de socialisation.

1. Première sous-hypothèse liée à la formalisation du rôle des membres initiés

Cette sous-hypothèse stipule que « **les initiés informent les nouveaux arrivants sur la manière de réaliser leurs tâches** ».

Dans le cadre d'analyse, il est essentiel pour les nouveaux arrivants de disposer des informations requises sur la manière d'effectuer les tâches (Morrison, 1993a). Les nouveaux arrivants vont, dans un comportement proactif, se lancer à la recherche d'informations afin de parvenir à une clarté de leur rôle (Bauer, 1998). Les informations obtenues à la suite de cette recherche vont permettre de faciliter la compréhension de l'organisation, de faciliter la maîtrise des tâches ; et enfin, comme déjà souligné, de faciliter la clarté du rôle du nouveau.

L'analyse des résultats (figure 7) montre qu'une majorité des nouvelles recrues (3/4) soit (NR6, NR7 et NR10) répondants ayant bénéficié de l'accompagnement d'un membre initié, ont pu compter sur celui-ci pour leur apporter des informations, suite aux différentes questions qu'elles pouvaient se poser concernant leurs tâches. La nouvelle recrue ayant répondu négativement aux questions liées à cette sous-hypothèse, est celle dont la marraine travaillait dans un service différent de celui de la nouvelle recrue. Ainsi, il ne lui était pas possible de répondre aux questions liées aux tâches que pouvait se poser la recrue.

L'analyse des résultats obtenus des membres initiés (figure 8) donne la même conclusion que chez les nouvelles recrues. La majorité des membres initiés (3/4) soit (MI2, MI3 et MI4) affirment avoir transmis des informations aux nouvelles recrues sur la manière d'exécuter leurs tâches. Comme expliqué ci-dessus, le membre initié (MI1) qui a répondu négativement, se

trouve être d'un service autre que celui du nouvel arrivant qu'il accompagnait dans son intégration.

2. Deuxième sous-hypothèse liée à la formalisation du rôle des membres initiés

Cette autre sous-hypothèse affirme que « ***les initiés informent les nouveaux arrivants sur le comportement et l'attitude à avoir*** ».

Dans le cadre d'analyse, Cooper-Thomas et Anderson (2006), Major et al. (1995) et Morrison (2002) affirment que les initiés aident les nouveaux arrivants à s'adapter en leur fournissant des informations et feedback d'informations. Les interprétations fournies par les initiés de l'organisation à travers le feedback d'information peuvent être une source d'aide précieuse pour les nouveaux arrivants (Ning & al, 2011) en ce sens qu'elles vont permettre aux nouveaux arrivants de s'améliorer.

Suite à l'analyse des résultats, nous constatons que l'ensemble des nouvelles recrues (NR6, NR7, NR8 et NR10) répondantes ayant bénéficié d'un accompagnement de la part d'un membre initié ont bien reçu des informations sur l'attitude à adopter dans certaines circonstances, sur le comportement attendu du nouveau.

Ici aussi, les membres initiés (MI1, MI2, MI3 et MI4) sont unanimes quant au fait d'avoir transmis des informations nécessaires sur le comportement et l'attitude que doivent suivre les nouveaux arrivants pour favoriser leur intégration dans l'organisation.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons affirmer que la formalisation du rôle des initiés dans le processus de socialisation des nouvelles recrues permet à ceux-ci de constituer des sources d'informations plus accessibles pour les nouveaux arrivants. Il apparaît aussi au regard de ces résultats que, pour que les membres initiés soient des sources d'informations pour des questions liées aux tâches des nouveaux arrivants, ceux-ci doivent faire partie du même service. Alors que, pour les informations liées aux comportements et attitudes à avoir par les nouvelles recrues, les membres initiés qui accompagnent les nouveaux arrivants peuvent être de services différents.

Ainsi, notre hypothèse (H2) est confirmée en partie : pour que la formalisation du rôle des membres initiés dans le processus de socialisation des nouvelles recrues, constituant des sources d'information à la fois sur les tâches, le comportement et l'attitude à adopter, il faut que ceux-ci soient du même service que le nouvel arrivant. Dans le cas où le membre initié provient d'un service différent, celui-ci ne peut représenter une source d'information que sur les comportements et attitudes à adopter par le nouvel arrivant.

3. Section 3 : Résultats complémentaires

L'analyse de nos résultats, a permis de mettre en évidence deux conclusions supplémentaires qui semblent contradictoires. Nous pouvons affirmer que la deuxième conclusion est l'exception qui s'applique à la première. Tout d'abord, nous avons eu 6 nouvelles recrues répondants parmi lesquels 5 nouveaux recrutés (NR1, NR2, NR3, NR4 et NR5) venaient de la régie des bâtiments où il n'y avait pas une formalisation du rôle des membres initiés dans la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues ; Et où dans leurs différents services n'existait pas non plus un dispositif établi, mais qui affirment avoir bénéficié d'un transfert de connaissances.

L'ensemble des 6 nouveaux recrutés (NR1, NR2, NR3, NR4, NR5 et NR9) affirment également avoir trouvé chez leurs collègues initiés des informations nécessaires à leur intégration.

La nouvelle recrue (NR9), bien que faisant partie d'une organisation pratiquant la formalisation du rôle des membres initiés (en l'occurrence le SPF mobilité et transports), s'est retrouvé dans un service qui n'appliquait pas le dispositif de parrainage. Cette nouvelle recrue répond négativement à l'hypothèse H1.

1. Transfert de connaissances par les initiés en l'absence de dispositif formel.

Comme défini dans le cadre d'analyse, le transfert des connaissances « implique à la fois le partage des connaissances par la source de connaissances ainsi que l'acquisition et l'application des connaissances par le bénéficiaire » (Wang & Noe, 2010, p.117). Cette définition permet de le distinguer d'un partage de connaissance ; le transfert de connaissances dispose donc d'une portée plus étendue que le partage des connaissances. Il engendre un partage de connaissances tout en nécessitant que les connaissances partagées soient acquises et exploitées par la personne qui les reçoit (Wang & Noe, 2010).

Les résultats ont montré qu'un transfert de connaissance entre les membres initiés et les nouvelles recrues a bien eu lieu et ce, même en l'absence d'un dispositif formel. Cette situation correspond davantage à l'affirmation de Cloutier et al (2006) selon laquelle, la transmission ne peut se faire qu'au cours du déroulement de l'activité et plus précisément lorsque le nouvel arrivant se trouve en face d'une difficulté ou d'un dysfonctionnement. Car contrairement aux nouvelles recrues ayant bénéficié d'un accompagnement, les autres nouveaux arrivants devaient, pour bénéficier d'un transfert de connaissances, faire face à une difficulté ou un dysfonctionnement qui les poussaient à solliciter le savoir du collègue initié ou du supérieur.

Par contre, les membres initiés dont le rôle est formalisé dans le processus de socialisation des nouvelles recrues, étaient proactifs et anticipaient les besoins de connaissances ou les difficultés du nouvel arrivant qu'ils accompagnaient.

2. Les membres initiés sources d'information en l'absence de dispositif formel

Comme l'explique la littérature dans le cadre d'analyse, la socialisation organisationnelle permet de réduire l'incertitude des nouvelles recrues. Cette incertitude découle en partie d'un manque d'informations plus précises sur les attentes à leur endroit et sur les tâches qu'ils doivent accomplir. La quête des nouveaux arrivants porte sur les informations, les questions et les attributs organisationnels (tels que les normes, les relations hiérarchiques, la terminologie, les objectifs, l'histoire), les informations sur les attentes et responsabilités liées à leur rôle (Morrison, 2002 ; Ostroff & Kozlowski, 1992), ainsi que les informations sur la manière d'effectuer des tâches professionnelles spécifiques (Morrison, 2002).

Suite à l'analyse des résultats, l'ensemble des nouvelles recrues n'ayant pas bénéficié de l'accompagnement d'un membre initié déclarent que leurs collègues initiés ont constitué des sources d'informations nécessaires à leur intégration dans l'entreprise. Une fois de plus, la différence avec les nouvelles recrues ayant pu disposer d'un accompagnement par un membre initié est la proactivité des membres initiés, dont les rôles dans le processus de socialisation des nouveaux arrivants sont formels. En effet, les résultats montrent que les membres initiés accompagnant les nouvelles recrues anticipaient leur besoin d'informations. Alors que dans le cas contraire, les membres initiés ne donnaient d'informations qu'à la demande du nouvel arrivant. Cependant, une nouvelle recrue (NR2) n'ayant pas profité d'un accompagnant fait part d'un comportement proactif des membres initiés de son service pour lui fournir des informations nécessaires à son intégration.

3. L'absence totale d'un transfert de connaissance des membres initiés

L'un des points que nous n'avions pas imaginés, et que seul le contact avec le terrain nous a permis de mettre en évidence, est le fait qu'une nouvelle recrue n'ait pas du tout bénéficié de transfert de connaissances de la part des membres initiés dans toutes les situations suscitées, à savoir : formalisation du rôle des initiés, rôle informel des initiés, situation de difficulté ou dysfonctionnement obligeant le nouvel arrivant à faire appel aux connaissances des initiés.

C'est le cas du répondant NR9, qui explique cette possibilité par la spécialisation de son poste. En effet, ce dernier, comme il le déclare lui-même, a « ... été embauché suite à l'appel à une fonction, ce qu'on appelle un poste à profil, c'est à dire un profil assez spécialisé, assez particulier. ». Il poursuit en disant « ... je dois vous dire que j'ai une fonction quand même

tellement spécialisée que je suis seul à être apte à accomplir les tâches de ce poste... ». Ainsi, la spécialisation de son poste qu'il est le seul à pouvoir occuper dans l'ensemble du SPF mobilité et transports, conduit à ce qu'il doive, de lui-même, trouver des solutions face aux difficultés et dysfonctionnements qu'il rencontre dans la réalisation de ses tâches.

Ainsi dans cette situation, le transfert de connaissances ne suit pas la direction habituelle à savoir des membres initiés de l'organisation vers la nouvelle recrue mais, plutôt de la nouvelle recrue vers les membres initiés de l'organisation. C'est dans ce sens que cette nouvelle recrue lorsque nous lui avons demandé s'il avait bénéficié d'un transfert de connaissances de part de son chef de service, déclare « ...c'est plutôt lui, je pense, qui était très soulagé d'avoir quelqu'un qui exerce les fonctions qui m'ont été attribuées parce que d'une part, ça le soulageait en termes de volume de tâches et de temps consacré ; et d'autre part parce que je pouvais sans doute aller plus loin, plus profondément que lui sur les sujets car je disposais de plus de temps, et peut être aussi de compétences particulières. Donc je pense que c'est plutôt un grand intérêt que de disposer d'un nouveau collaborateur spécialisé... ».

	Transfert de connaissances		Source d'informations		Climat de concurrence	
	Savoir - faire	Savoir - être	Informations sur les tâches	Informations sur les comportements et attitudes	Suite aux propositions d'innovation et à la remise en question de la routine	Mauvais comportement et attitude des initiés
NR1						
NR2						
NR3						

NR4						
NR5						
NR6						
NR7						
NR8						
NR9						
NR10						

Figure 7 : tableau de synthèse du vécu de la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues (entretien avec les nouvelles recrues).



Réponses négatives



Réponses positives

	Transfert de connaissances		Source d'informations		Climat de concurrence	
	Savoir - faire	Savoir - être	Informations sur les tâches	Informations sur comportement et attitude	Suite aux propositions d'innovation et à la remise question de la routine	Mauvais comportement et attitude des initiés
MI 1						
MI 2						
MI 3						
MI 4						

Figure 8 : tableau de synthèse de l'impact des membres initiés pris en compte dans la socialisation des nouvelles recrues (entretien avec les mentors, coach, parrains et marraines).



Réponses négatives



Réponses positives

Au travers de cette partie, nous avons discuté les résultats obtenus en les mettant en relation avec les hypothèses formulées dans le cadre d'analyse, ainsi qu'avec le point de vue de la littérature. Il ressort que les membres initiés, lorsque leurs rôles sont formalisés dans le processus d'intégration des nouvelles recrues, transfèrent chez ces dernières des connaissances en terme de savoir-faire et de savoir-être. Cela permet également de constituer des sources d'informations pour les nouvelles recrues sur tâches, le comportement et l'attitude à adopter dans l'organisation. Par contre, l'absence de cette formalisation du rôle des membres initiés ne crée pas un climat de concurrence entre les nouvelles recrues et les membres initiés. Les résultats complémentaires nous ont permis de voir que l'absence d'un dispositif formel ou informel permettant aux initiés d'accompagner les nouveaux arrivants dans leur intégration n'empêche pas un transfert de connaissances de la part des membres initiés. Cela n'empêche pas davantage que les membres initiés soient des sources d'informations pour les nouvelles recrues. En effet, la formalisation permet aux membres initiés d'être proactifs, que ce soit en termes de transfert de connaissances en anticipant sur les difficultés que pourront rencontrer les nouveaux arrivants ; ou en termes de source d'informations, en anticipant également sur les besoins d'informations des nouvelles recrues. Un dernier point abordé dans cette partie est celui des « postes à profil », c'est-à-dire lorsque la fonction de la nouvelle recrue est assez spécialisée et taillée pour les compétences de la nouvelle recrue. Dans ce cas, si la nouvelle recrue est la seule à pouvoir occuper le poste dans l'entreprise, le rôle des membres initiés dans sa socialisation est amoindri.

Conclusion

Le présent travail porte sur l'impact des membres initiés de l'organisation sur la réussite de la socialisation organisationnelle de nouvelles recrues. L'enjeu d'un tel sujet est lié d'une part, à l'importance pour l'entreprise de réussir la socialisation de ses nouvelles recrues et au statut des membres initiés en tant que collègues des nouvelles recrues. Ce statut leur donne d'office un rôle direct ou indirect dans la socialisation des nouveaux arrivants et fait des membres initiés une aide précieuse pour cette intégration. D'autre part, il est important pour une organisation d'assurer un management de ses connaissances en veillant à la pérennité de celles-ci en interne. Cela passe par un transfert de connaissances intergénérationnelle au sein de l'entreprise, entre les membres les plus expérimentés et les nouveaux arrivants. Ainsi, une formalisation du rôle des membres initiés dans le processus de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues semble être l'un des moyens d'y parvenir.

Pour traiter cette thématique, nous avons mobilisé trois champs de recherche dans la littérature scientifique spécialisée en gestion des ressources humaines : la socialisation organisationnelle constitue le premier champ, le deuxième champ correspond celui des initiés et le troisième champ concerne la mesure de la socialisation organisationnelle. Ces champs ont été explorés dans les organisations du secteur public. En effet, la socialisation organisationnelle dans le public mérite bien davantage d'attention à ce jour car au-delà des difficultés communes à toutes les organisations, celle du secteur public doit faire face à certaines difficultés qui lui sont propres lors de la socialisation de ses nouvelles recrues. Bien que la littérature existante aborde cette thématique au travers de ces différents champs, le rôle des membres initiés dans leur ensemble eu égard à la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues reste très peu étudié. Nous avons ainsi examiné la question de recherche suivante : **Comment la prise en compte des initiés dans le processus de socialisation contribue-t-elle à la réussite de la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues ?**

Afin de répondre à cette question, nous avons mobilisé différentes démarches méthodologiques mises en œuvre d'une part à travers dix-huit entretiens au sein de trois organisations du secteur public. C'est ainsi que cinq entretiens ont été menés auprès du Service Public Mobilité et Transport, quatre auprès de l'Agence Fédérale de Contrôle Nucléaire et neuf auprès de la Régie des Bâtiments. D'autre part, une « analyse thématique » (Paillé & Mucchielli, 2016) du contenu de ces entretiens a été menée.

Les entretiens ont été conduits au travers de questions semi-directives permettant de vérifier les hypothèses que nous avons retenues après l'analyse de la littérature existante. Ces trois hypothèses sont les suivantes :

- La formalisation du rôle des initiés dans le processus de socialisation permet un transfert des compétences qui améliore la socialisation de la nouvelle recrue
- La formalisation du rôle des initiés dans le processus de socialisation donne aux nouvelles recrues un accès privilégié aux sources d'informations que sont les initiés
- L'absence de formalisation du rôle des initiés dans le processus de socialisation crée un climat de concurrence

Dans une perspective organisationnelle, les résultats obtenus suggèrent d'une part que la formalisation du rôle des membres initiés dans la socialisation des nouvelles recrues favorise un transfert de connaissances de ces derniers vers les novices. Ce transfert de connaissances porte tant sur le savoir-faire à travers la maîtrise des techniques spécifiques, que sur le savoir-être à travers les comportements, attitudes et valeurs que doit adopter la recrue dans sa nouvelle organisation. D'autre part, l'absence d'une formalisation n'est pas source d'un climat de concurrence entre les nouvelles recrues et les membres initiés de l'organisation. Les nouvelles recrues peuvent remettre en question les routines dans l'organisation et faire des propositions d'innovation qui sont ensuite discutées afin de voir l'intérêt de leur mise en application pour l'entreprise. Les membres initiés de l'organisation ont plutôt des comportements et attitudes de convivialités envers les nouvelles recrues. Ainsi, même en l'absence d'un rôle formel dans la socialisation des nouvelles recrues, les membres, initiés pour certains, entreprennent des actions afin de transférer une connaissance spécifique utile à l'intégration des nouvelles recrues. En cas d'absence de rôle formel et d'initiative de la part des membres initiés, ceux-ci favorisent toujours le transfert de connaissance mais uniquement lorsque les nouvelles recrues font face à des difficultés et sollicitent l'expertise de membres avertis

Dans une perspective individuelle, la formalisation du rôle des initiés dans la socialisation des nouvelles recrues en fait d'eux des sources d'information pour les nouveaux arrivants. Dans une attitude proactive, les nouvelles recrues se lancent à la recherche d'informations pouvant favoriser leur intégration dans l'entreprise auprès des membres initiés. Une formalisation du rôle des initiés dans la socialisation des nouveaux arrivants facilite ainsi l'accès de ces derniers à la source d'informations. Ces informations portent sur la manière de réaliser les tâches par les nouvelles recrues et sur le comportement à adopter par celles-ci. Le rôle formel des membres

initiés a pour effet de stimuler le comportement proactif de ces derniers. Ils anticipent ainsi les besoins en informations des nouvelles recrues en mettant à la disposition de ces dernières les renseignements dont ils auront besoin dans le futur.

Cependant, lorsque le membre initié accompagnant la nouvelle recrue dans sa socialisation provient d'un service différent, informer le nouvel arrivant sur ses tâches devient compliqué voire impossible. C'est aussi le cas lorsque la nouvelle recrue accède à un poste à profil, c'est à dire avec une forte expertise technique attachée au profil de l'occupant). Dans ce cas, le membre initié ne peut être source d'information que sur les comportements et attitudes que dont la nouvelle recrue doit faire preuve.

Les résultats ainsi obtenus dans ce travail montrent des implications théoriques, méthodologiques et pratiques. Comme implication théorique, ils mettent en évidence l'impact positif de la formalisation du rôle des membres initiés dans la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues, sur le transfert de connaissances nécessaire pour l'accomplissement des tâches liées à la fonction du nouvel arrivant. À travers un dispositif comme le mentorat, un transfert de connaissances est organisé entre le mentor et le mentoré (Jebli et Davel, 2012). Son impact également sur les membres initiés, à travers l'importance de la prise en compte de ces travailleurs expérimenter et de leur donner l'opportunité de pouvoir transférer leurs compétences aux plus jeunes ; c'est surtout le cas des travailleurs seniors, sur le renforcement de leur motivation et de leur satisfaction au travail (Hansen et Siard, 2006). C'est ainsi qu'ils vont se montrer proactif en anticipant sur les difficultés que les nouvelles recrues pourront rencontrer pendant leur intégration. L'autre implication théorique concerne l'impact de cette formalisation du rôle des membres initiés sur l'accès aux informations par les nouvelles recrues. Et contrairement à l'affirmation de (Morrison, 1993b) les informations techniques et sur le rôle relèvent également des pairs.

Sur le plan de l'implication méthodologique notre travail repose sur une campagne d'entretiens semi-directifs réalisés auprès d'une variété de fonctionnaires de l'administration fédérale belge. Une enquête quantitative plus large permettrait de confirmer la validité des résultats de cette recherche (Van Campenhout et al., 2017). Utiliser une approche longitudinale, impliquant la comparaison de la situation (savoirs-faire, savoirs-être, accès à l'information) des nouvelles recrues à leur arrivée et aux différentes étapes de leur parcours d'intégration, éviterait de devoir s'appuyer sur un compte-rendu rétrospectif des répondants relatif au processus de mentorat, alors même que les recherches existantes ont identifié certaines faiblesses de tels comptes-rendus (Janson, 1990).

Comme implication pratique, ce travail adresse des messages importants aux différents acteurs de terrain concernés par la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. Aux managers actifs dans la gestion des ressources humaines, ce travail propose que soient mise en place des dispositifs compatibles avec une formalisation du rôle des membres initiés dans la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues, à savoir notamment le mentorat, le coaching et le parrainage qui peuvent significativement influencer le transfert de connaissances entre les membres initiés et les nouvelles recrues, et donc la réussite de la socialisation organisationnelle de celles-ci. Il suggère que les nouvelles recrues peuvent faciliter leur intégration en faisant preuve de proactivité. Cette attitude favorise l'efficacité de l'apprentissage et la préparation des membres organisationnels intégrés et efficaces plus rapidement.

Nous avons constaté que les membres initiés sont des acteurs naturels de la socialisation de par leur contact incontournable avec les nouvelles recrues et grâce aussi à leur statut de source naturelle d'information. Que leur rôle soit formalisé ou non, les initiés sont impliqués dans la socialisation. La question peut alors se poser sur l'intérêt de la formalisation de leur rôle dans le processus de socialisation. Voici ce qui ressort de notre travail. La formalisation du rôle des initiés dans le processus de socialisation des nouvelles recrues a un triple objectif :

- Tout d'abord, les recrues disposent d'une référente qui facilite leur intégration et donc leur adhésion à l'esprit de l'organisation. Rappelons qu'une socialisation réussie réduit fortement le turnover et les charges de recrutement y afférents.
- Ensuite, le transfert de connaissance qui naît de la formalisation du rôle des initiés permet de pérenniser les savoirs au sein de l'organisation.
- Enfin, l'esprit d'appartenance et la motivation des membres initiés sont boostés lorsque ces derniers sont impliqués dans le processus de socialisation.

La formalisation du rôle des membres initiés au travers de dispositifs tels que mentorat, coaching ou parrainage la personne de référence semble donc être à la fois : Un outil pour faciliter la réussite de la socialisation des nouvelles recrues, mais également un moyen pour l'organisation d'assurer une gestion de ses connaissances au travers du transfert de connaissances par les membres initiés vers les nouveaux arrivants de l'organisation.

Bibliographie

Articles

Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover ?. *Journal of management*, 32(2), 237-256.

Allen, T. D., McManus, S. E., & Russell, J. E. (1999). Newcomer socialization and stress : Formal peer relationships as a source of support. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 453-470.

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts.

Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry : The role of desire for control. *Journal of Applied psychology*, 81(2), 199.

Bargues, E., & 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, É., & Perrot, S. (2015, June). Intégrer les nouveaux embauchés en PME : une étude dynamique des pratiques de la socialisation. In *XXIVème conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique-AIMS 2015*.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees.

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & 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., & 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., & Erdogan, B. (1996). Organizational socialization. *APA Handbook of I/O Psychology*, 3, 51-64.

Blau, G. (1988). An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy. *Journal of Vocational Behavior*, 32(2), 176-195.

Blau, P. M. (1973). Orientation towards clients in a public welfare agency. *Bureaucracy and the Public*, New York : S, 229-244.

Brillet, F., Garcia, J. F., & Montargot, N. (2016). Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en mutation. *Management Avenir*, (6), 105-130.

- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology
- Carmine, E. G., & Zeller, R. A. (1979). Reliability and validity assessment. *Beverly Hills: Sage*.
- Chao, G. T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of vocational behavior*, 51(1), 15-28.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology*, 79(5), 730.
- Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel psychology*, 45(3), 619-636.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459–484.
- Chen, G. and Klimoksi, R.J. (2003) The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal*, 46(5), 591–607.
- Cloutier, E., Ledoux, É., & Lefebvre, S. (2006). Transfert de connaissances entre générations : le cas de l'usinage. *Pensée plurielle*, (1), 109-116.
- Cooper Thomas, H. D., & Wilson, M. G. (2011). Influences on newcomers' adjustment tactic use. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(4), 388-404.
- Cooper Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization : A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of managerial psychology*.
- Cooper Thomas, H. D., & Anderson, N. (2005). Organizational socialization: A field study into socialization success and rate. *International journal of selection and assessment*, 13(2), 116-128.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2000). Vers une modélisation des processus et facteurs d'adaptation à un nouveau contexte organisationnel : l'apport de la littérature sur la socialisation organisationnelle. *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 111-133.
- El Akremi, A., Nasr, M. I., & Richebé, N. (2014). Les antécédents relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation des nouvelles recrues. *M@ n@ gement*, 17(5), 317-345.

- Ermine, J. L., Lièvre, P., Paraponaris, C., & Guittard, C. (2014). Un état francophone du champ du management des connaissances : la communauté GeCSO. *Management Avenir*, (1), 56-77.
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of management*, 37(1), 127-152.
- Fabre, C., & Roussel, P. (2013). L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 3-22.
- Feldman, D. C. 1989. Careers in organizations: Recent trends and future directions. *Journal of Management*, 15 : 135-156.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, 6(2), 309-318.
- Fershtman, C., & Gandal, N. (2011). Direct and indirect knowledge spillovers: the “social network” of open-source projects. *The RAND Journal of Economics*, 42(1), 70-91.
- Filstad, C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning*.
- Filstad, C. (2004). How newcomers use role models in organizational socialization. *Journal of workplace learning*.
- Fisher, C. (1986). Organizational socialization : an integrative review. *Res Pers Hum Res Manag*, 4, 101-145.
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1201, 1245.
- Griffin, A. E., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human resource management review*, 10(4), 453-474.
- Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (4), 57-73.
- Hansen, B., & Siard, S. (2006). Seniors actifs, travailleurs âgés, travailleurs expérimentés. *Le Journal des psychologues*, (6), 66-70.
- Hatmaker, D. M. (2015). Bringing networks in : A model of organizational socialization in the public sector. *Public Management Review*, 17(8), 1146-1164.

- Heimann, B., & Pittenger, K. K. (1996). The impact of formal mentorship on socialization and commitment of newcomers. *Journal of Managerial Issues*, 108-117.
- Houde, R. (2009). Des mentors pour la relève. Québec : Presses de l'université du Québec
- Houde, R. (2008). Le mentorat aujourd'hui : des racines et des ailes!. *Lumen Vitae*, vol. LXIH, (0), 2.
- Houde, Renée, (2001), « Le mentorat, un défi relationnel : quand le message est le messager » Actes du colloque « Le mentorat et le monde du travail » organisé par le comité réseautage sur le mentorat en nov.2000, p.15 –31.
- Ivanaj, S., & Persson, S. (2012). Le mentoring à la française : un processus informel, silencieux mais efficient. *Management Avenir*, (5), 79-97.
- Jablin, F. M. (2001). Organizational entry, assimilation, and disengagement/exit. *The new handbook of organizational communication : Advances in theory, research, and methods*, 732-818.
- Jansson, C. G. (1990). Retrospective data, undesirable behaviour, and the longitudinal perspective. *Data*.
- Jebli, F., & Davel, E. (2012). Mentorat et reconnaissance.
- Jokisaari, M., & 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.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karkouljian, S., Halawi, L. A., & McCarthy, R. V. (2008). Knowledge management formal and informal mentoring: An empirical investigation in Lebanese banks. *The Learning Organization*.
- Kim, P. S. (2008). Comment attirer et retenir les meilleurs éléments au sein de l'administration publique ?. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 74(4), 675-693.
- Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232.
- Klemme Larson, R. E., & Bell, A. A. (2013). Newcomer adjustment among recent college graduates: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 12(3), 284-307.

- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work : Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives : The role of peer relationships in career development. *Academy of management Journal*, 28(1), 110-132.
- Lacaze, D., & Bauer, T. N. (2014). A positive motivational perspective on organizational socialization. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (5), 58-75.
- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management Avenir*, (4), 9-24.
- Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R., & Xie, Z. (2011). The role of organizational insiders' developmental feedback and proactive personality on newcomers' performance : An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1317.
- Liden, R. C., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2004). The role of leader-member exchange in the dynamic relationship between employer and employee : Implications for employee socialization, leaders, and organizations. *The employment relationship : Examining psychological and contextual perspectives*, 226-250.
- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36(4), 857-866.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, 226-251.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of applied psychology*, 80(3), 418.
- Miller, V. D., & 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.
- Mornata, C., & Cassar, I. (2018). The role of insiders and organizational support in the learning process of newcomers during organizational socialization. *Journal of Workplace Learning*.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of management Journal*, 45(6), 1149-1160.
- Morrison, E. W. (1993a). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183.

- Morrison, E. W. (1993b). Newcomer information seeking : Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557–589
- Morrison, R. F., & Hock, R. R. (1986). Career development in organizations.
- Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2018). Organizational socialization in public administration research: A systematic review and directions for future research. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 610-627.
- Nasr, M. I., El Akremi, A., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2019). Synergy or substitution ? The interactive effects of insiders' fairness and support and organizational socialization tactics on newcomer role clarity and social integration. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 758-778.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work?. *Journal of organizational behavior*, 12(6), 543-554.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA : Lexington Books.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational behavior*, 42(2), 170-183.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel psychology*, 45(4), 849-874.
- Paul, M. (2004). L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique. *Savoir et formation*.
- Perrot, S., Bauer, T. N., & Roussel, P. (2012). Organizational socialization tactics: Determining the relative impact of context, content, and social tactics. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 21-35.
- Perrot, S., & Garreau, L. (2012, June). Comprendre la dynamique de la socialisation organisationnelle : une approche par le sensemaking. In *XXIème conférence de l'AIMS* (p. 19).
- Perrot, S. (2009). Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 13-30.
- Pike, K. L. (2014). New employee onboarding programs and person-organization fit : An examination of socialization tactics.
- Piore, M. J. (2011). Beyond Markets: Sociology, street-level bureaucracy, and the management of the public sector. *Regulation & Governance*, 5(1), 145-164.

- Reichert, M., & Pihet, S. (2000). Job newcomers coping with stressful situations : A micro-analysis of adequate coping and well-being. *Swiss Journal of Psychology/Schweizerische Zeitschrift für Psychologie/Revue Suisse de Psychologie*, 59(4), 303.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of management review*, 12(2), 278-287.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics. *Journal of managerial psychology*.
- Saks, A. M., & 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. (2010). Sequential and combined effects of recruitment information on applicant reactions. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 351-365.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International journal of selection and assessment*, 5(1), 48-61.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
- Schein, E. H. (2003). Organizational socialization and the profession of management. *Organizational influence processes*, 36(3), 283-294.
- Schein, E.H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- Settoon, R. P., & Adkins, C. L. (1997). Newcomer socialization: The role of supervisors, coworkers, friends and family members. *Journal of business and psychology*, 11(4), 507-516.
- Slaughter, J. E., & Zickar, M. J. (2006). A new look at the role of insiders in the newcomer socialization process. *Group & Organization Management*, 31(2), 264-290.
- Song, Z., Chon, K., Ding, G., & Gu, C. (2015). Impact of organizational socialization tactics on newcomer job satisfaction and engagement : Core self-evaluations as moderators. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 180-189.
- Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- Taormina, R. J. (1997), "Organizational socialization: a multidomain, continuous process model",

International Journal of Selection and Assessment, Vol. 5 No. 1, pp. 29-47.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol 1, pp. 209-264). Greenwich, CT : JAI Press.

Van Vianen, A. E. (2000). Person organization fit : The match between newcomers'and recruiters'preferences for organizational cultures. *Personnel psychology*, 53(1), 113-149.

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing : A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131.

Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.

Yang, J. T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(4), 429-443.

Livres

Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2011). Manuel de recherche en sciences sociales. *Paris, Dunod.*

Feldman, D. C. (1976). *A contingency theory of socialization*. Yale University.

Houde, Renée, (1996), Le mentor : transmettre le savoir-être, Ed. Homme et Perspectives, Paris, 230 pages

Lavarde, A. M. (2008). *Guide méthodologique de la recherche en psychologie*. De Boeck Supérieur.

Paillé, P. (2016). Mucchielli A. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 4ème ed. Paris : Armand Colin, 424.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris, France : Dunod

Mémoire

Maricosu, S., & Moyson, S. " Apprendre et enseigner la fonction publique : L'impact des modalités du mentorat sur le transfert de connaissances aux nouvelles recrues dans l'administration fédérale belge. "

Sites

<https://fanc.fgov.be/nl>

<https://mobilit.belgium.be/fr>

<https://www.regiedesbatiments.be/fr>

Autres

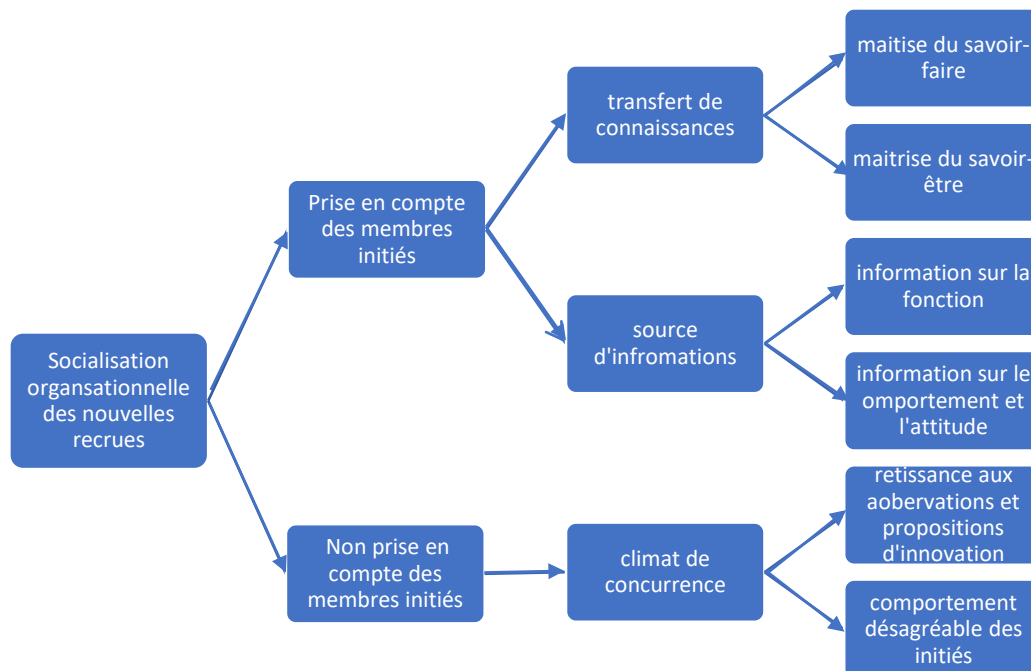
Surdiacourt, N. (2014) : Archives de la Régie des Bâtiments Dossier d'étude et de préparation du tableau de tri.

Moyson (2020) : Cours de management public : gestion des ressources humaines

Rapport annuel, 2015

Annexes

Annexe 1 : Arbre thématique



Annexe 2 : Rôle du mentor

- Le mentor accueille le nouveau collaborateur dans son environnement de travail et l'accompagne en vue de favoriser au maximum son intégration.

En particulier, le mentor :

- explique au nouveau collaborateur la mission et les valeurs de l'Agence et comment celles-ci se traduisent dans les comportements et les attitudes
- soutient le nouveau collaborateur dans la construction de son réseau interne
- soutient le collaborateur dans toute difficulté rencontrée au niveau administratif ou dans ses relations sociales
- Crée le climat de confiance nécessaire afin que le nouveau collaborateur puisse exprimer ses préoccupations et/ou faire part de conflits éventuels

Le mentor ne remplace pas la ligne hiérarchique. L'Employeur reste responsable de l'accueil et de l'intégration du nouveau collaborateur dans sa globalité. Le nouveau collaborateur doit savoir qu'il peut s'adresser à tout moment à son responsable hiérarchique direct.

Profil du mentor

Connaissances

- Bonne connaissance de l'organisation et de la culture l'Agence
- Bon réseau de contacts internes

Attitudes

- Intérêt pour le parrainage
- Loyauté envers l'Agence
- Maturité
- Patience
- Objectivité
- Fiabilité
- Disponibilité
- Sens de la responsabilité
- Respect

Aptitudes

- Aptitudes pédagogiques
- Ecoute
- Aptitude à transmettre des valeurs et des normes
- Communication efficace (aptitude à détecter les signaux non-verbaux)
- Aptitude à exercer de l'influence
- Aptitude à donner du feedback

L'Agence organise à intervalles réguliers les formations nécessaires en vue d'acquérir ces aptitudes ou de les affiner.

Annexe 3 : Processus de socialisation à la régie des bâtiments

3.1 : Schéma procédure onboarding



3.2 : Check-list procédure d'onboarding

Cette check-list fournit un aperçu des activités principales à réaliser lors des différentes étapes de la procédure d'onboarding. Y sont mentionnés les périodes et les acteurs concernés. Chaque point traité peut être coché.

Dès lors, chaque acteur peut suivre l'état d'avancement de la procédure d'onboarding en vue d'assurer de manière optimale l'accueil et le suivi d'un nouveau collaborateur.

Fin de la procédure de sélection

Fait	Activité	Acteur
☐	Informé le lauréat de sa réussite	Talent
☐	Transmettre le n° de sélection, la capture d'écran de la liste de lauréats (pour les statutaires), le PV (pour les conventions premier emploi), le nom du service, du chef de service et du parrain/de la marraine, les coordonnées du lauréat (n° de téléphone, adresse e-mail et adresse postale) à HR Admin	Talent

Pré-accueil - Jour 0

Fait	Activité	Acteur
☐	Contacter le lauréat par téléphone et/ou par e-mail	HR Admin
☐	Demander au lauréat de collecter et d'envoyer par e-mail les documents nécessaires pour la constitution du dossier administratif	HR Admin
☐	Envoyer le lien vers le formulaire de demande d'abonnement GSM au lauréat	HR Admin
☐	Demander au lauréat d'envoyer une photo (pour la carte légitimation)	HR Admin
☐	Fixer la date d'entrée en service avec le lauréat	HR Admin
☐	Envoyer le dossier administratif complet du lauréat à l'Inspecteur des Finances	HR Admin
☐	Compléter le formulaire digitalisé « P&O Onboarding » dans Planon (demande matériel IT, cartes d'accès au bâtiment, GSM, locker, vêtements de travail, information de la date d'entrée en service au service Prévention)	HR Admin
☐	Préparer les cartes légitimation et pointage	HR Admin
☐	Compléter le fichier « Suivi des entrées en service » dans le Teams Onboarding (date d'entrée en service, photo disponible ou non, vêtements de travail ou non)	HR Admin
☐	Informers le chef de service et le parrain/la marraine de la date d'entrée en service pour l'accueil - jour 1 (après-midi d'accueil)	HR Admin
☐	Informers les collègues directs de l'arrivée du nouveau collaborateur	Chef de service
☐	Le cas échéant, désigner le chef fonctionnel (l'évaluateur)	Chef de service
☐	Prévoir un programme préétabli concernant les tâches du nouveau collaborateur	Chef de service
☐	S'assurer que le nouveau collaborateur ait un poste de travail à son arrivée	Chef de service
☐	Envoyer la lettre d'accueil au lauréat via e-mail (heure et lieu d'arrivée, personne de contact)	HR Admin
☐	Créer une réunion pour la matinée d'accueil : ajouter un emplacement (salle) et inviter l'IT et la Logistique	Pool d'accueil
Matinée d'accueil - Jour 1		

Fait	Activité	Acteur
☐	Accueillir le nouveau collaborateur à l'heure et au lieu d'arrivée convenus	Pool d'accueil
☐	Présenter le support destiné aux nouveaux collaborateurs (explications sur la Régie des Bâtiments, la Division P&O, l'horaire variable, les allocations, indemnités et avantages, PersoPoint et	Pool d'accueil

	PersoGest, les opportunités de carrière, l'offre de formations, l'évaluation, le bien-être au travail et l'intranet)	
☐	Faire signer le contrat de travail par le nouveau collaborateur (pour les conventions premier emploi)	Pool d'accueil
☐	Faire compléter et signer le règlement de travail et le code déontologique par le nouveau collaborateur	Pool d'accueil
☐	Remettre le cadeau de bienvenue (gourde)	Pool d'accueil
☐	Amener le matériel IT et le GSM lors de la présentation du support IT	Pool d'accueil
☐	Faire la visite du bâtiment (restaurant, Division P&O, ICT...)	Pool d'accueil
☐	Aller chercher les cartes pointage, légitimation et accès au bâtiment auprès de P&O	Pool d'accueil
☐	Amener le nouveau collaborateur auprès du service Logistique pour le locker et, le cas échéant, les vêtements de travail	Pool d'accueil
☐	Amener le nouveau collaborateur auprès de son service	Pool d'accueil

Après-midi d'accueil - Jour 1

Fait	Activité	Acteur
☐	Lunch avec le nouveau collaborateur	Chef de service & parrain/marraine
☐	Présenter le service et ses membres, leurs tâches et leurs responsabilités	Chef de service
☐	Parcourir dans les grandes lignes la description de fonction d'un nouveau collaborateur	Chef de service/chef fonctionnel
☐	Planifier les entretiens du cycle d'évaluation	Chef de service/chef fonctionnel

Suivi - Semaine 1

Fait	Activité	Acteur
☐	Réaliser les entretiens de fonction et de planification avec le nouveau collaborateur	Chef de service/chef fonctionnel
☐	Réaliser une première rencontre avec le nouveau collaborateur pour définir les accords en termes de collaboration (modalités et fréquence des rencontres, besoins et attentes de chacun)	Parrain/marraine

Suivi - Mois 1

Fait	Activité	Acteur
☐	Réaliser une rencontre tripartite avec le nouveau collaborateur pour faire le point sur le cycle d'évaluation et l'offre de formations	Chef de service/chef fonctionnel et pool d'accueil & parrain/marraine (facultatif)

Suivi - Mois 3

Fait	Activité	Acteur
☐	Réaliser le premier entretien de fonctionnement avec le nouveau collaborateur	Chef de service/chef fonctionnel

Suivi - Mois 4

Fait	Activité	Acteur
☐	Réaliser un feed-back en groupe et faire une rétrospective sur ce qui fonctionne bien, ce qui ne fonctionne pas bien, ce qui doit être amélioré dans l'accueil et le suivi	Pool d'accueil

Suivi - Mois 6

Fait	Activité	Acteur
☐	Réaliser le deuxième entretien de fonctionnement avec le nouveau collaborateur	Chef de service/chef fonctionnel
☐	Envoyer le « Questionnaire de satisfaction » au parrain/à la marraine	Pool d'accueil

Suivi - Mois 9

Fait	Activité	Acteur
☐	Réaliser le troisième entretien de fonctionnement avec le nouveau collaborateur	Chef de service/chef fonctionnel

Suivi - Mois 11

Fait	Activité	Acteur
☐	Réaliser l'entretien d'évaluation avec le nouveau collaborateur	Chef de service/chef fonctionnel
☐	Envoyer le « Questionnaire de satisfaction après 1 an » au nouveau collaborateur	Pool d'accueil

Annexe 4 : Retranscription (voir document annexe)

