

**SUJET PROACTIF ET SUJET ACTIF : DEUX  
CONCEPTIONS DE LA SOCIALISATION  
ORGANISATIONNELLE**

Brigitte Almudever, Sandrine Croity-Belz, Violette Hajjar

► **To cite this version:**

Brigitte Almudever, Sandrine Croity-Belz, Violette Hajjar. SUJET PROACTIF ET SUJET ACTIF : DEUX CONCEPTIONS DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, INETOP, 1999, 28 (3), pp.421-446. <hal-00982727>

**HAL Id: hal-00982727**

**<https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-00982727>**

Submitted on 24 Apr 2014

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

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

## **SUJET PROACTIF ET SUJET ACTIF : DEUX CONCEPTIONS DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE**

Brigitte Almudever\*, Sandrine Croity-Belz\*\*, Violette Hajjar\*\*\*

\*Brigitte Almudever est Maître de Conférences en Psychologie sociale à l'Université de Toulouse-le Mirail et membre du Laboratoire "Personnalisation et Changements sociaux".

\*\* Sandrine Croity-Belz est allocataire-monitrice au Laboratoire "Personnalisation et Changements sociaux".

\*\*\* Violette Hajjar est Professeur de Psychologie sociale à l'Université de Toulouse-le Mirail et membre du Laboratoire "Personnalisation et Changements sociaux".

Depuis plusieurs années, notre équipe de recherche développe et soutient dans ses travaux le modèle d'une socialisation active des sujets qui trouve application dans les situations de transition professionnelle, nombreuses, qui peuvent aujourd'hui affecter la vie des personnes : chômage, réorientations professionnelles, confrontation à de nouveaux types et modalités d'emploi, ou encore - situation sur laquelle nous nous appuyerons plus particulièrement dans cette contribution - entrée dans une organisation de travail.

Nous nous proposons de spécifier ici les principes d'une telle approche active en la confrontant, dans le champ des recherches sur la socialisation organisationnelle, au courant actuel des théories de la proactivité. L'approche dite "proactive" des processus d'insertion dans les organisations de travail et notre propre approche d'une socialisation active des sujets, ont en commun de remettre en question aussi bien les conceptions *d'un sujet passif*, objet-cible de l'entreprise socialisatrice des institutions et des organisations, que celles *d'un sujet réactif* qui ne ferait que répondre, dans son procès de socialisation, à des stimuli externes, à des situations à la définition desquelles il ne participe pas. Pour autant, *le sujet actif* - tel que nous l'entendons - n'est pas *le sujet proactif* tel que défini dans les travaux anglo-saxons sur l'entrée dans les organisations de travail.

Nous nous attacherons à établir cette distinction au plan théorique d'abord, puis nous en examinerons les incidences au plan des hypothèses susceptibles d'être formulées - dans les deux approches - quant à la dynamique de l'insertion des nouveaux entrants dans une organisation de travail. La présentation d'une étude empirique concernant les stratégies d'insertion professionnelle d'enseignants-chercheurs récemment recrutés, nous permettra d'illustrer ces différences d'orientation.

# **1 - L'ENTREE DANS LES ORGANISATIONS : APPROCHE PROACTIVE ET APPROCHE ACTIVE.**

## **1.1. La thèse de la proactivité des sujets dans les processus de socialisation organisationnelle.**

Remettant en cause une conception de la socialisation organisationnelle réduite aux processus par lesquels les nouveaux entrants apprennent les comportements et attitudes nécessaires à l'accomplissement de leur rôle dans l'organisation, les tenants de la thèse de la proactivité (Schneider, 1985 ; Bell et Staw, 1989 ; Morrison, 1993 (a,b) ; Ashford et Black, 1996) posent que les sujets sont acteurs à part entière de leur socialisation professionnelle.

Leurs travaux présentent ainsi l'intérêt, nous l'avons dit, de rompre avec les modèles adaptatifs de la socialisation au travail jusque là dominants, à savoir :

- les modèles centrés sur les phases de la socialisation (Buchanan, 1974 ; Feldman, 1976 ; Porter et al., 1975 ; Schein, 1978 ; Van Maanen, 1976 ) qui distinguent différentes étapes dans le processus d'insertion ( phases de "pré-entrée", de "confrontation" à la réalité organisationnelle, puis d'"intégration" professionnelle), et font dépendre de ces étapes l'adaptation - voire l'"ajustement"- du sujet à son nouveau poste ;
- les modèles centrés sur l'impact des "tactiques" et dispositifs plus ou moins formels mis en place par les organisations dans le but de faciliter l'insertion de leurs nouveaux membres ; dispositifs dont l'efficacité est souvent mesurée en termes de performance des "newcomers" (Cogswell, 1968 ; Van Maanen et Schein, 1979 ; Ashforth et Saks, 1996).

Cette nouvelle perspective contribue à enrichir la description des stratégies d'insertion développées par les sujets, notamment par la caractérisation des différentes modalités des conduites proactives et des processus qu'elles mobilisent. A la suite de Ashford et Black (1996) et de Depolo et al. (1998), nous pouvons ainsi distinguer plusieurs indicateurs de proactivité.

Au plan des processus cognitifs tout d'abord, on relève *les processus d'élaboration du sens (sense making)* qui rendent compte du travail de construction de significations réalisé par les sujets. En réponse à l'incertitude et à la surprise qui caractérisent l'entrée dans une

organisation (Louis, 1980), les nouveaux recrutés recherchent activement des informations, des feed-back (Major et al., 1997 ; Miller et Jablin, 1991 ; Morrison, 1993 (a,b)) grâce auxquels ils peuvent donner sens à leur expérience d'insertion. Sont aussi étudiées *les stratégies de gestion de soi (self-management)* qui permettent aux sujets, par le biais de processus d'attribution et d'évaluation primaire (Folkman, 1984), d'interpréter (framing) positivement leur situation. Les individus réduisent ainsi leur vulnérabilité au stress et développent leur confiance en soi ainsi que leur sentiment d'efficacité personnelle (Taylor et Brown, 1988 ; Saks et Ashforth (cité in Ashford et Black 1996)).

Au plan des processus relationnels, ce sont *les stratégies de construction de relations interpersonnelles dans l'organisation* ou "relationship building" (Reichers, 1987) qui sont examinées : s'arrêter dans le bureau des autres pour discuter, participer à des activités sociales "formelles", etc., sont des conduites qui aident les nouveaux entrants à acquérir une identité dans l'organisation, ainsi qu'un soutien social instrumental et émotionnel. Les tentatives de *négociation de changements dans le travail* ou "job change negotiating" (Bell et Staw, 1989 ; Nicholson, 1984 ; Feij et al., 1995) relèvent de ce même niveau de régulation interindividuelle et organisationnelle : par des conduites qui visent à changer l'environnement et, plus particulièrement les activités de travail (méthodes de travail, quantité d'effort consentie...), les sujets participent activement à la définition d'emplois qui correspondent mieux à leurs compétences et savoir-faire.

Sous la diversité de ces travaux est manifestée une même exigence : celle d'une *définition opérationnelle* du sujet proactif . En témoigne l'importance accordée par ce courant de recherche à la construction d'observables, indicateurs de comportements proactifs (la centration d'un grand nombre d'études sur les comportements de recherche d'information est éloquent à cet égard). Ce souci répond à des critiques que Fischer avait pu formuler, en 1986, à propos du caractère essentiellement théorique des travaux menés jusque là sur la socialisation organisationnelle, tels qu'elle avait pu les analyser dans sa revue de question. Dans un article récent, Bauer, Morrison et Callister (1998) rendent compte de cette réorientation des recherches et de l'accent mis sur le recueil de données empiriques fiables. C'est là l'un des aspects majeurs qui ressort de leur propre revue des travaux réalisés sur le thème durant la dernière décennie (de 1986 à 1996/97).

Certes, dans la démarche de recherche, l'opérationnalisation est indispensable. Mais le travail de théorisation qui vise à fonder l'hypothèse même d'un sujet actif mérite d'être approfondi. Cela est d'autant plus nécessaire que la majorité des modèles théoriques disponibles -nombreux et consistants- sont des modèles adaptatifs pour lesquels la socialisation organisationnelle est avant tout affaire d'apprentissage, par le nouveau venu, des normes et valeurs en vigueur dans l'organisation.

Dès lors quelle définition de l'activité et quelle conception de la socialisation convoquer pour étayer cette hypothèse d'un sujet actif ?

L'approche proactive semble présupposer que l'"activité" du sujet se mesure à l'aune de *ce qu'il fait* de manière concrète pour s'intégrer dans son nouvel environnement professionnel. Derrière le caractère d'évidence d'une telle définition ne convient-il pas de s'interroger : le sujet actif est-il nécessairement celui qui "agit"?

Les analyses récentes de Clot (1997), à propos des activités de travail, remettent en cause une telle acception "positiviste" de la notion d'activité en montrant notamment que "ce qui ne se fait pas fait partie de l'activité" et qu'agir c'est aussi "s'empêcher de faire".

En ce sens, l'activité engloberait bien d'autres dimensions que celles qui définissent un "faire objectif", circonscrit à l'opération (qu'elle soit manuelle, intellectuelle ou relationnelle) et au seul contexte de son exécution.

Cette critique rejoint notre position : si le sujet actif dont nous traitons dans notre modèle de la socialisation n'est pas le sujet proactif, c'est bien parce que nous considérons que ses conduites d'insertion dans un milieu spécifique débordent le cadre de *ce qu'il fait* dans ce milieu, comme elles débordent le cadre de *ce milieu-même*, comme elles débordent aussi *l'ici et maintenant* de cette insertion. Ce qui nous conduit à poser que la socialisation est active parce qu'elle est prospective et plurielle.

## **1.2. La thèse d'une socialisation active parce que prospective et plurielle.**

- Par *prospective*, nous entendons que la socialisation mobilise chez le sujet des anticipations (Guichard et Huteau, 1997) et des projets (Huteau, 1992; Boutinet, 1998) qui donnent sens (orientation et signification) à ses conduites actuelles. Celles-ci sont à comprendre dans le jeu des représentations d'un futur à faire advenir ; dans la structuration et la hiérarchisation d'objectifs à atteindre ; dans leur définition, par le sujet, comme plus ou

moins désirables, plus ou moins accessibles et contrôlables. L'insertion dans une organisation, la rencontre avec une réalité nouvelle et les modalités selon lesquelles le sujet s'approprié cette réalité sont à saisir dans une telle tension vers le futur. Les activités présentes du sujet sont - pour reprendre un terme de Clot - "adressées" à ces activités qui n'existent pas encore, qui sont projetées par le sujet. Tout comme elles sont ancrées dans -et signifiées par - des activités qui n'ont plus cours ; des activités passées, révolues, qui n'en sont pas moins supports d'attentes et réserves de moyens "adressés" à l'expérience présente.

C'est dire que la dimension temporelle de la construction des conduites de socialisation nous paraît essentielle...et quelque peu sous-estimée dans l'approche proactive.

En effet, les processus de structuration et de réorganisation de projets qui mobilisent les différentes temporalités du sujet ne peuvent être ramenés à l'idée de gestion d'un "plan de développement de carrière" sans risquer de laisser dans l'ombre la dynamique de la hiérarchisation des valeurs et de leurs restructurations. La dimension axiologique des conduites (Dosnon et al., 1996) est souvent absente des analyses proposées par les modèles de la proactivité ; si les comportements d'insertion des sujets y sont appréhendés de manière parfois très fine et très détaillée, la question des buts et des valeurs qui leur donnent sens est souvent éludée. Ainsi en est-il, par exemple, des travaux - nombreux - consacrés aux démarches de recherche d'information mises en oeuvre par les nouveaux recrutés. Les différents types et les différentes sources d'information recherchée sont minutieusement distingués et des échelles de fréquence permettent d'en mesurer précisément l'intensité ; mais la question des buts visés par les sujets dans cette recherche d'informations n'est pas posée. A quelles fins les nouveaux entrants recherchent-ils tel ou tel type d'information ? Pour mieux s'adapter à l'organisation et/ou pour avoir davantage prise sur elle et être ainsi à même de la transformer ? Pour créer des liens avec autrui et/ou pour accéder à une certaine forme d'indépendance ?

Il nous semble difficile de comprendre et d'expliquer les conduites d'insertion des sujets sans prendre en compte de telles interrogations quant à leurs visées et aux représentations qu'ils élaborent de leur place future dans l'organisation.

Les travaux sur les processus d'élaboration du sens (sense making) nous semblent porteurs d'une ambiguïté similaire en ce qui concerne le rôle dévolu, dans le procès de socialisation, aux expériences antérieures du sujet. Le rôle de ces expériences est reconnu par le biais des "attentes" qu'elles ont pu générer, et par le "décalage", la "surprise" qui en découlent face à la réalité de l'insertion actuelle. Pourtant, l'intérêt d'une telle prise en compte des expériences

antérieures du sujet dans le sens qu'il peut donner à sa situation actuelle et dans les stratégies qu'il met en place pour y faire face, se trouve contredit par des positions qui en minimisent, voire en dévalorisent la portée. Ainsi, Louis laisse-t-elle entendre que le recours aux expériences passées ne serait qu'une stratégie par défaut - un pis-aller en quelque sorte - pour les sujets novices qui n'ont pas de références ou de connaissances spécifiques relatives à l'organisation. Ce type de stratégie se solderait alors souvent par des interprétations inappropriées, voire erronées (Louis, 1980, 241).

Autrement dit, aussi bien la mobilisation des représentations du futur que celle des expériences passées nous paraissent minorées dans l'approche proactive. Certes, comme le constatent Bauer et al. (1998), les recherches longitudinales, très rares il y a une dizaine d'années, sont maintenant devenues la règle ; mais ces auteurs sont les premiers à reconnaître que des études qui visent la description de "phases" de la socialisation n'intègrent pas forcément la dimension processuelle de la construction des conduites de socialisation. Au-delà de l'établissement de repères temporels dans le déroulement de telles conduites, la saisie de leur élaboration suppose la prise en compte d'une véritable dynamique temporelle de déconstruction/reconstruction des représentations du passé et de l'avenir qui leur sont liées.

Si nous pouvons repérer ici, à propos du jeu des différentes temporalités du sujet dans sa socialisation, une première ligne de divergence théorique entre notre approche et celle de la proactivité, un second point de controverse concerne la place accordée à la socialisation professionnelle dans la dynamique d'une socialisation plus globale du sujet.

- Notre conception de la socialisation est celle d'une socialisation *plurielle*. Parce qu'il est engagé dans différentes sphères d'activités et de sociabilité (sphère familiale, professionnelle, sociale...) qui peuvent être concurrentes, parce qu'il participe à différents groupes sociaux, à différents milieux dont les normes et les valeurs de référence peuvent être antagonistes, l'individu est mis en demeure d'effectuer un véritable travail de sujet ; travail d'intégration et de dépassement des contradictions vécues, de hiérarchisation des valeurs et des buts poursuivis, de délibération et de choix entre des possibles divergents, d'articulation d'expériences hétérogènes. Cette "intérieurité active" du sujet (Baubion et al., 1998) se traduit dans des conduites de personnalisation par lesquelles, tout au long de son existence, la personne restructure les systèmes d'attitudes et les cadres de référence transmis par l'éducation, forgés dans les relations aux institutions (Malrieu, 1973).

De ce point de vue, si la socialisation comporte un versant d'acculturation - celui de l'intégration et de l'adaptation aux normes sociales -, du fait de la pluralité de ces normes, elle comporte, de manière indissociable un versant de personnalisation. Les processus de personnalisation rendent compte de l'activité du sujet et de ses capacités créatrices pour inventer de nouvelles normes dans un effort continu d'unification et d'intégration des influences multiples et souvent contradictoires qui s'exercent sur lui.

Cette conception d'une socialisation active parce que plurielle a pour corrélat l'affirmation de l'intersignification des conduites. Les activités et les objectifs qu'un sujet développe dans l'un de ses domaines de vie - familial, professionnel, social ou personnel - prennent sens dans les relations qu'ils entretiennent avec les activités et les objectifs développés dans les autres domaines de vie. Le sujet organise, anticipe et valorise ses activités dans un domaine "en fonction des significations qu'elles revêtent, pour lui, en d'autres domaines de sa socialisation actuelle ou à venir" (Baubion-Broye et al., 1998).

Ces propositions théoriques nous conduisent à nous démarquer de l'approche proactive qui reste centrée sur la seule sphère professionnelle, tant pour décrire les stratégies d'insertion mises en oeuvre par les sujets que pour en identifier les déterminants.

De la proactivité ne sont retenus que les dimensions et des indicateurs directement référés au domaine professionnel. Par exemple, les comportements de recherche d'information sont observés en tant qu'ils s'adressent à des sources professionnelles (collègues, supérieurs hiérarchiques, experts...) : ne sont pas prises en considération les démarches de recherche d'information que le sujet peut développer en direction de sources afférentes à ses autres domaines de vie. Lorsque ces autres sources potentielles sont envisagées dans certaines études, elles sont souvent abandonnées pour accorder le primat aux deux sources qui apparaissent comme les plus importantes et qui font l'objet de comparaisons détaillées, à savoir les pairs (les collègues) et les chefs directs.

De la même façon, les processus d'élaboration du sens (sense making) étudiés pour rendre compte de la façon dont le sujet signifie son expérience professionnelle, sont référés à des variables essentiellement professionnelles. Une place privilégiée est accordée aux décalages entre attentes et réalités (cf. infra) ; mais il s'agit des attentes *professionnelles* et de la réalité *professionnelle*. Ne sont pas envisagées, par exemple, les attentes et les données effectives



concernant l'impact - positif ou négatif - de la nouvelle expérience professionnelle sur les autres domaines de vie du sujet.

C'est donc autour de la notion *d'échanges entre sphères d'activités* que se cristallise cette seconde divergence théorique. Occultés dans l'approche proactive, les liens réciproques entre les conduites au travail et les autres conduites des sujets sont posés au centre de l'analyse du point de vue de la théorie d'une socialisation plurielle. Ils sont opérationnalisés dans le modèle du Système des Activités (Curie et al., 1990 ; Hajjar, 1995 ; Baubion-Broye et al., 1998) et appréhendés à différents niveaux car ils portent non seulement sur les moyens d'agir (échanges de ressources et de contraintes entre activités de domaines différents), mais aussi sur les raisons d'agir (valorisation des objectifs que le sujet s'assigne dans chacun de ces domaines de vie et hiérarchisation de ces objectifs).

Afin d'illustrer, au plan des recherches empiriques, les implications de ces divergences théoriques, nous avons choisi de reprendre à notre compte (en dépit des limites que nous nous sommes attachés à repérer), l'interrogation, très présente dans les débats actuels, sur les déterminants des conduites proactives. Ceci dans l'objectif de montrer comment, sur cet exemple précis, nous sommes conduits à poser des hypothèses différentes de celles avancées par les tenants de la proactivité.

## **2. LA QUESTION DES DETERMINANTS DES CONDUITES PROACTIVES ET DES COMPORTEMENTS DE RECHERCHE D'INFORMATION.**

Les premiers travaux relevant de l'approche proactive se sont principalement intéressés aux *effets* de la proactivité des sujets (Miller et Jablin, 1991 ; Morrison, 1993 a, b ; Ostroff et Koslowski, 1992 ; Bauer et Green, 1994 ; Asforth et Saks, 1995) envisagés, la plupart du temps, en termes de "résultats" de la socialisation organisationnelle (satisfaction professionnelle, niveau de performance, intention de démissionner...). Depuis peu, l'intérêt des chercheurs s'est déplacé vers la question des *déterminants* de la proactivité (Ashford et Black, 1996 ; Major et Koslowski, 1997). Qu'est-ce qui peut expliquer que certains nouveaux entrants, lors de leur insertion dans une organisation de travail, se révèlent plus proactifs que d'autres ?

## 2. 1. Les différents types de facteurs examinés.

- Certains travaux se sont focalisés sur les déterminants *situationnels* de la proactivité : ils font essentiellement référence aux stratégies et dispositifs mis en place par les organisations pour socialiser les nouveaux entrants (Van Maanen et Schein, 1979 ; Jones, 1986) et montrent, par exemple, que les tactiques "institutionnalisées" sont plus favorables au développement de la proactivité des nouveaux recrutés que des tactiques plus "informelles" ou "individualisées"(Miller et Jablin, 1991 ; Saks et Ashforth, 1997).

- Face au déficit d'études centrées sur les caractéristiques personnelles des sujets, susceptibles d'expliquer des différents niveaux de proactivité observés, Ashford et Black (1996) s'intéressent aux effets du désir de contrôle sur les conduites d'insertion. Ils émettent l'hypothèse que, face à la perte temporaire du sentiment de contrôle suscitée par l'entrée dans une nouvelle organisation, le sujet va tenter de regagner ce contrôle en étant proactif. Effectivement, les résultats de leurs travaux montrent que les individus qui ont un fort désir de contrôle recherchent plus d'information, s'attachent plus fortement que les autres à se doter d'un réseau relationnel important au sein de l'organisation et négocient davantage de changements dans leur travail.

- Reichers (1987) défend un point de vue interactionniste : ce sont à la fois les caractéristiques individuelles et les caractéristiques de la situation qui influencent le degré de proactivité manifesté par les sujets. Dans la même perspective, Major et Koslowski (1997) montrent que l'impact sur les comportements proactifs d'une variable liée au sujet telle que le sentiment d'efficacité personnelle, varie en fonction des caractéristiques du contexte de travail. Si, de manière générale, un faible sentiment d'efficacité personnelle est associé à une proactivité moindre, il apparaît néanmoins que cet effet s'atténue dans des contextes professionnels caractérisés par l'interdépendance des tâches et l'accessibilité des membres de l'organisation (proximité physique ou disponibilité des collègues et supérieurs hiérarchiques).

La transaction entre le sujet et son nouvel environnement est aussi envisagée, dans nombre de travaux, comme la rencontre entre des attentes (du côté des nouveaux recrutés) et une réalité organisationnelle (du côté du milieu d'accueil). L'effet, sur la proactivité des sujets, des décalages qu'ils perçoivent entre leurs attentes et la réalité professionnelles fait l'objet

d'hypothèses contradictoires : pour certains auteurs les décalages perçus favoriseraient le développement de conduites proactives, pour d'autres, ils l'inhiberaient.

Cette controverse, au sein même des recherches sur la proactivité, nous semble propice à l'illustration de notre propre point de vue théorique ; aussi proposons-nous un rapide résumé de ce débat avant de présenter l'étude empirique qu'il nous a incités à mettre en place.

## **2.2. Le rôle des décalages entre attentes et réalité professionnelles dans la socialisation organisationnelle.**

De nombreuses études (Louis,1980 ; Arnold, 1985 ; Nicholson et Arnold, 1989), ont mis en exergue le fait que la confrontation avec la réalité professionnelle ne correspond généralement pas à ce que le nouveau recruté avait pu anticiper. La perception de décalages, définis comme une divergence entre ce que la personne rencontre au travail au travers de ses expériences positives et ce qu'elle s'attendait à rencontrer (Wanous et al., 1992), apparaît ainsi comme un phénomène fréquent lors de l'entrée dans une nouvelle organisation.

Deux thèses s'affrontent concernant les effets de tels décalages sur le processus de socialisation organisationnelle.

La première pose que les attentes positives élaborées préalablement à l'entrée dans l'organisation sont, très souvent, largement exagérées. La confrontation de ces attentes avec la réalité génère la perception de décalages à propos desquels Hugues (1958) parle de "choc de la réalité". Dans cette perspective, les décalages sont décrits comme des perturbations qui entravent le processus de socialisation organisationnelle du nouvel entrant : ils génèrent chez lui un "désillusionnement" dont les corollaires sont de faibles niveaux de satisfaction, de performance et d'engagement professionnels, ainsi qu'une propension plus grande à envisager de quitter l'organisation.

Sont représentatifs de cette perspective, d'une part les travaux classiques sur la socialisation organisationnelle (Merton, 1957 ; Schein, 1968 ; Porter, Lawler et Hackman, 1975 ; Van Maanen, 1975; Feldman, 1976, 1981) ; d'autre part, les travaux relevant de la psychologie industrielle et du comportement organisationnel (Ward et Athos, 1972 ; Bray, Campbel et Grant, 1974 ; Wanous, 1977, 1983 ; Ross et Zander, 1957 ; Katzell, 1968 ; Dunette, Avery et Banas, 1973 ; Wanous, Poland, Premack et Davis, 1992). Les recherches empiriques conduites dans ces domaines induisent alors des pratiques qui, en réponse au souci des

organisations de limiter les risques de turnover, visent à réduire les écarts perçus par les nouveaux recrutés entre leurs attentes et la réalité ; notamment par des sessions de présentation de l'organisation aux nouvelles recrues destinées à rendre leurs attentes plus réalistes (dispositifs appelés "Realistic Job Preview").

La seconde thèse pose à l'inverse que les décalages entre attentes et réalité ont un impact positif sur le processus de socialisation organisationnelle, dans le sens où ils motivent les nouveaux entrants à participer activement à leur socialisation. Qu'ils relèvent du modèle cognitif des processus d'élaboration du sens (sense making) (Louis, 1980) ou de l'approche du "choc bénéfique" (Nicholson, 1984 ; West et Rushton, 1989 ; Depolo, Fraccaroli et Sarchielli, 1994 ; Ashforth et Saks, 1995), nombre de travaux montrent comment la perception de décalages stimule la mise en oeuvre de stratégies actives d'insertion et de socialisation.

Pour Louis (1980), les attentes, qu'elles soient insatisfaites ou sursatisfaites, produisent, lors de l'entrée dans l'organisation, un effet de surprise. Cette surprise se traduit par d'importantes réactions émotionnelles et motive des conduites proactives au service du travail de signification de la nouvelle situation professionnelle. En donnant sens à la surprise dont ils font l'expérience, les nouveaux réduisent leurs incertitudes, sont plus aptes à agir dans leur organisation (Smith et Koslowski, 1995) et accroissent leurs sentiments de contrôle (Bell et Staw, 1989). Autant d'effets positifs qui accèdent l'idée du "choc bénéfique" développée par d'autres auteurs (cf. supra) ayant eux aussi mis en évidence le rôle stimulant des décalages perçus dans le développement, par exemple, de nouvelles connaissances et compétences.

Les résultats contradictoires mis au jour dans la confrontation de ces différents travaux conduisent à penser que, de la même façon que les effets des décalages perçus ne doivent pas être envisagés comme *linéaires* (cf. les recherches de Depolo, Fraccaroli et Sarchielli (1994) qui montrent qu'un décalage nul ou, à l'opposé, trop important rendent moins probable le développement de conduites de socialisation active), ils ne doivent pas être envisagés comme *univoques* : s'ils peuvent, chez certains sujets, induire un désengagement professionnel et inhiber les conduites d'insertion active, ils peuvent, chez d'autres, constituer un moteur important de la proactivité.

Nous nous proposons de montrer que le modèle d'une socialisation plurielle permet de dépasser cette contradiction apparente et d'expliquer une telle variabilité des effets des

décalages perçus, en élargissant le regard au-delà de la sphère des activités de travail pour prendre en compte les échanges que les sujets établissent entre celle-ci et leurs autres domaines de vie.

C'est une telle approche systémique qui sous-tend la recherche que nous avons conduite auprès d'une population d'enseignants et/ou chercheurs récemment recrutés.

### **3 - UNE ETUDE EMPIRIQUE SUR LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE D'ENSEIGNANTS-CHERCHEURS RECEMMENT RECRUTES**

Nous avons choisi de nous inscrire dans le débat précédemment évoqué et, comme nous l'avons précisé plus haut, de reprendre à notre compte les variables professionnelles classiquement étudiées dans les recherches sur la proactivité, ainsi que, malgré les limites évoquées, leurs indicateurs couramment utilisés : ceci afin de montrer comment le point de vue d'une socialisation plurielle peut amener à considérer différemment les relations entre ces mêmes variables. Nous avons ainsi mis en place un dispositif de recherche destiné à tester l'hypothèse suivante : les effets des décalages perçus entre attentes et réalité professionnelles sur la proactivité des nouveaux recrutés (opérationalisée ici en termes de comportements de recherche d'information), sont modulés par les relations que ces sujets établissent entre leur sphère professionnelle et leurs autres sphères d'investissement (relations opérationnalisées ici en termes de valorisations relatives des objectifs poursuivis dans ces différentes sphères).

#### **3.1 - Dispositif de la recherche**

##### **3.1.1 - Population**

L'étude a été menée auprès de 94 titulaires d'un Doctorat Nouveau Régime obtenu entre 1992 et 1996 (44 en Lettres, Sciences Humaines et Sciences Sociales ; 50 en Sciences de la Vie, Mathématiques, Physique et Informatique), récemment recrutés à l'Université (57 maîtres de conférences) et dans des organismes de recherche ou de formation (11 chargés d'études ou de recherche dans des Laboratoires publics ou privés ; 26 exercent comme enseignants ou formateurs dans des structures de formation). Au moment de la passation du questionnaire les sujets étaient en poste depuis 4 à 6 mois.

Au sein de cette population où la moyenne d'âge est de 33 ans, on dénombre 55 hommes et 39 femmes, parmi lesquels 39 sont célibataires et 55 sont mariés ou vivent en couple. Notons

également que 53 d'entre eux (dont environ 2/3 sont des docteurs en sciences) ont bénéficié d'une bourse ou d'une allocation de recherche pour réaliser leur thèse. Signalons enfin que si pour une majorité des sujets (61 sur 94, soit 65%) il s'agit d'un premier emploi qui se situe dans le prolongement immédiat du doctorat, en revanche pour 26 sujets (soit 35% de la population considérée) trois années au moins se sont écoulées entre la date d'obtention de la thèse et leur insertion professionnelle actuelle.

### **3.1.2 - Les variables et leurs indicateurs**

Les données recueillies lors d'entretiens individuels sur le lieu de travail des sujets à l'aide d'un questionnaire et du protocole I.S.A. (Inventaire du Système des Activités) permettent de décrire notamment : les caractéristiques personnelles et la trajectoire professionnelle des sujets (sexe, âge, situation familiale, discipline dans laquelle la thèse a été réalisée, date d'obtention du doctorat, statut professionnel actuel, etc.), leurs stratégies de recherche d'information, les décalages qu'ils perçoivent entre leurs attentes et la réalité professionnelle et les valorisations relatives de leurs différents domaines de vie.

#### ***• Les comportements de recherche d'information***

Pour identifier ces comportements nous avons appliqué l'échelle de Morrison (1993) qui distingue cinq dimensions ou types d'information : les informations normatives (qui renvoient aux attitudes et comportements attendus et valorisés par l'organisation), les informations techniques (relatives à la façon d'accomplir certains aspects spécifiques du travail), les informations dites de référence (qui concernent les tâches afférentes aux rôles et fonctions assignés au sujet dans l'organisation), le feed-back sur la performance (relatif à l'évaluation de la performance du sujet par rapport à ce qu'on attend de lui), le feed-back social (concernant l'évaluation de la façon dont il se comporte avec les autres au sein de l'organisation). Sur chacune de ces dimensions, on propose aux sujets une série d'items qui permettent non seulement de mesurer la fréquence de leur recherche d'information au cours des trois derniers mois (en se positionnant sur une échelle qui comporte 7 intervalles : de "jamais" à "plusieurs fois par jours") mais aussi de répertorier les modalités (demande versus observation) et les sources d'information qu'ils ont privilégiées (chef, expert, pair...). A titre d'exemple, citons les items appliqués au feed-back social :

*"Pensez aux trois derniers mois de travail. Pour savoir dans quelle mesure la façon dont vous vous comportez avec les autres correspond à ce qui est attendu de vous dans votre milieu de travail, avec quelle fréquence avez-vous fait chacune des démarches suivantes :*

- *vous avez sollicité votre chef direct (1 : jamais à 7 : plusieurs fois par jour)*
- *vous avez sollicité un collègue plus expert que vous (1 : jamais à 7 : plusieurs fois par jour)*
- *vous avez sollicité un collègue de votre niveau (1 : jamais à 7 : plusieurs fois par jour)*
- *vous avez été attentif au comportement des autres (1 : jamais à 7 : plusieurs fois par jour)*
- *vous avez tissé des liens avec les collègues pour voir ce qu'ils apprécient et pour apprendre la façon de se comporter (1 : jamais à 7 : plusieurs fois par jour)*
- *vous avez observé quels comportements sont récompensés et vous les avez pris pour modèle (1 : jamais à 7 : plusieurs fois par jour)".*

Les indicateurs retenus sont :

- l'intensité de la recherche d'information : après vérification de l'homogénéité de l'échelle de mesure (alpha de Cronbach = .87), le score d'intensité est calculé à partir des réponses fournies par les sujets aux 30 items (6items pour chacun des 5 types d'information) qui composent cette échelle.
- les styles de la recherche d'information : deux scores sont établis. Ils correspondent respectivement à la "demande directe" (s'adresser explicitement à quelqu'un d'autre pour obtenir des informations; alpha de Cronbach = .91) et à "l'observation" (prêter attention aux comportements d'autrui pour obtenir l'information recherchée ; alpha de Cronbach = .93).
- les sources d'information sollicitées : selon le même principe, sont calculés les scores de recherche d'information auprès du supérieur hiérarchique direct (chef ; alpha de Cronbach=.84), d'un collègue plus expert (expert ; alpha de Cronbach=.84), d'un collègue de même niveau (pair ; alpha de Cronbach= .82).

#### ***• Décalages entre attentes et réalité professionnelles.***

L'instrument d'évaluation des décalages entre attentes et réalité professionnelles, emprunté à Sarchielli et al. (1992), est constitué d'une série de douze items relatifs à différents aspects du travail (l'autonomie, le cadre de travail, la sécurité de l'emploi, etc.). A propos de chacun d'eux, on demande aux sujets d'indiquer l'écart qu'ils perçoivent entre leur situation actuelle et ce qu'ils en attendaient avant leur entrée dans l'organisation en se situant sur une échelle de type Likert qui comporte cinq intervalles (de 1: "bien pire que ce que j'attendais" à 5 : "bien mieux que ce que j'attendais").

Pour spécifier la nature de ces décalages, les réponses des sujets ont été codées selon trois modalités : décalage négatif (la réalité professionnelle est jugée moins satisfaisante que ce à quoi le sujet s'attendait), décalage positif (la réalité professionnelle est jugée plus satisfaisante que ce à quoi le sujet s'attendait), pas de décalage (il y a, selon le sujet, congruence entre sa situation professionnelle actuelle et ses attentes initiales).

**Tableau 1 : Décalages entre attentes et réalité professionnelles**

| ASPECTS DU TRAVAIL                                      | <u>Décalage négatif</u> |             | <u>Pas de décalage</u> |             | <u>Décalage positif</u> |             |
|---------------------------------------------------------|-------------------------|-------------|------------------------|-------------|-------------------------|-------------|
|                                                         | Effectif                | pourcentage | Effectif               | pourcentage | Effectif                | pourcentage |
| L'autonomie                                             | 11                      | 11,7%       | 57                     | 60,6%       | 26                      | 27,7%       |
| Le cadre du travail                                     | 20                      | 21,3%       | 52                     | 55,3%       | 22                      | 23,4%       |
| Les occasions d'apprendre                               | 17                      | 18,1%       | 49                     | 52,1%       | 28                      | 29,8%       |
| La diversité des tâches                                 | 23                      | 24,5%       | 35                     | 37,2%       | 34                      | 36,2%       |
| La correspondance entre travail et compétences acquises | 20                      | 21,3%       | 55                     | 58,5%       | 18                      | 19,1%       |
| Les relations avec les supérieurs                       | 12                      | 12,8%       | 54                     | 57,4%       | 26                      | 27,7%       |
| La sécurité de l'emploi                                 | 8                       | 8,5%        | 74                     | 78,7%       | 12                      | 12,8%       |
| Le salaire                                              | 18                      | 19,1%       | 58                     | 61,7%       | 18                      | 19,1%       |
| Les occasions de promotion                              | 31                      | 33%         | 57                     | 60,6%       | 6                       | 6,4%        |
| Les horaires                                            | 29                      | 30,9%       | 52                     | 55,3%       | 13                      | 13,8%       |
| L'intérêt du travail                                    | 9                       | 9,6%        | 47                     | 50%         | 37                      | 39,4%       |
| Les relations avec les collègues                        | 10                      | 10,6%       | 52                     | 55,3%       | 32                      | 34%         |

**Table 1 : Mismatches between expectations and occupational reality**

Les résultats présentés dans le tableau 1 (ci-dessus) montrent que :

- sur les différents aspects du travail, les sujets dans leur majorité estiment que la réalité s'accorde à leurs attentes initiales ;
- c'est sur la sécurité de l'emploi que se manifeste de façon particulièrement prégnante (proche de 80%) l'absence de décalage ; mais ce résultat n'a rien de surprenant au sein de notre population composée d'enseignants-chercheurs et de chercheurs qui savent que les risques de non titularisation sont exceptionnels ;
- si au regard de leurs attentes initiales, les occasions de promotion et les horaires de travail font l'objet de jugements négatifs, en revanche l'intérêt du travail, les relations avec les collègues et la diversité des tâches sont perçus de manière plus positive par les sujets.



• **Les valorisations relatives des différents domaines de vie.**

Elles sont appréhendées à partir des réponses fournies par les sujets à l'un des exercices de l'Inventaire du Système des Activités (Curie et al., 1990 ; Hajjar, 1995 ; Baubion-Broye et al., 1998). L'Inventaire du Système des Activités vise à décrire :

- pour chacun des sous-systèmes distingués (familial, professionnel, personnel et social) :
  - a) la nature et la fréquence des activités accomplies par le sujet ainsi que les autoattributions qu'il formule à leur propos ;
  - b) la nature et l'importance des buts que le sujet s'assigne ainsi que les sentiments de contrôle qu'il développe quant à leur atteinte.
- pour le système global :
  - a) la valorisation relative des différents sous-systèmes ;
  - b) les échanges d'aides et d'obstacles que le sujet perçoit entre ses sous-systèmes.

Nous avons appliqué dans cette étude le protocole I.S.A. dans sa version à 40 items (Almudever et al., 1995 ; Dupuy et al., 1997) et exploité l'exercice concernant les valorisations relatives pour lequel les sujets procèdent à l'interclassement des objectifs qu'ils considèrent comme "importants et très importants" à atteindre dans les quatre domaines de vie distingués. Les indices de valorisations relatives, calculés sur la base de cet interclassement, sont indiqués dans le tableau 2 (ci-dessous).

**Tableau 2 : Valorisations relatives des domaines de vie (moyenne et écart type)**

| <b>Valorisation relative des différents domaines de vie</b> | <b>moyenne</b> | <b>Ecart-type</b> |
|-------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|
| - Familial                                                  | 37,83          | 25,64             |
| - Professionnel                                             | 26,90          | 24,53             |
| - Personnel                                                 | 23,77          | 17,71             |
| - Social                                                    | 11,50          | 14,71             |

**Table 2 : Domains of life valorizations (mean and standard deviation)**

### 3.2 - Résultats

#### 3.2.1 - Comportements de recherche d'information, décalages perçus entre attentes et réalité professionnelles, valorisations relatives des domaines de vie en fonction des caractéristiques personnelles des sujets

- Les comportements de recherche d'information ne sont pas liés aux variables sexe, âge et situation familiale des sujets. En revanche, on observe des différences statistiquement

significatives entre "littéraires" et "scientifiques" sur l'ensemble des indicateurs des comportements de recherche d'information (à l'exception du style de recherche d'information par "observation"). Ces résultats sont détaillés dans le tableau 3 (ci-dessous). On note que les démarches de recherche d'information sont plus fréquentes chez les "scientifiques", quelles que soient les sources d'information considérées.

**Tableau 3 : Comportements de recherche d'information en fonction de la discipline**

| INDICATEURS DES COMPORTEMENTS DE RECHERCHE D'INFORMATION             | Ensemble de population N=94 | Littéraire N=36 | Scientifique N=48 | ddl | t de Student |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------|-------------------|-----|--------------|
| * Intensité de la recherche d'information                            | 2,63                        | 2,33            | 2,85              | 82  | 2,26 p=.027  |
| * Style de la recherche d'information :                              |                             |                 |                   |     |              |
| - demande directe                                                    | 2,43                        | 2,05            | 2,74              | 86  | 3,40 p=.001  |
| - observation                                                        | 2,79                        | 2,56            | 2,96              | 83  | 1,40 NS      |
| *Sources d'information sollicitées de manière directe :              |                             |                 |                   |     |              |
| - supérieur hiérarchique direct                                      | 2,35                        | 1,92            | 2,69              | 86  | 3,28 p=.001  |
| - collègue plus expert                                               | 2,39                        | 1,96            | 2,74              | 87  | 3,25 p=.002  |
| - collègue de même niveau                                            | 2,55                        | 2,25            | 2,79              | 86  | 2,20 p=.03   |
| * Sources d'information observées :                                  |                             |                 |                   |     |              |
| - être attentif au comportement des autres                           | 3,64                        | 3,55            | 3,72              | 86  | 0,48 NS      |
| - tisser des liens avec des collègues pour voir ce qu'ils apprécient | 2,81                        | 2,58            | 2,99              | 85  | 1,16 NS      |
| - observer les comportements récompensés et prendre pour modèle      | 1,92                        | 1,62            | 2,16              | 84  | 2,02 p=.05   |

**Table 3 : Information seeking behaviours according to the discipline**

Par ailleurs, on remarque que les docteurs qui ont été allocataires ou boursiers privilégient des comportements de recherche d'information de type "demande directe" auprès de collègues plus expérimentés ou de leurs pairs (moyennes respectives : 2,64 ; 2,18 ;  $t = 2,17$  ;  $ddl = 86$  ;  $p = .03$ ). Enfin, le recours au supérieur hiérarchique est plus fréquent chez les chercheurs que chez les formateurs et les maîtres de conférences (moyennes respectives : 3,16; 2,56 ; 2,11 ;  $F = 4,38$  ;  $p = .01$ ). De même pour l'usage du feed-back social (être attentif aux comportements récompensés) où s'observe une différence statistiquement significative entre ces trois groupes (moyennes respectives : 2,74 ; 2,16 ; 1,66 ;  $F = 4,004$  ;  $p = .02$ ).

- Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre les décalages perçus et les caractéristiques personnelles des sujets, exceptée celle observée concernant la date d'obtention de la thèse. Les diplômés qui ont obtenu leur thèse avant 1994 perçoivent plus que les autres un décalage négatif entre la réalité professionnelle et leurs attentes initiales ( $X^2 = 7,18$  ; ddl = 2 ;  $p = .03$ ).
- Les valorisations relatives des domaines de vie varient en fonction de la situation familiale des sujets : ceux qui vivent en couple valorisent davantage la sphère familiale (moyennes respectives : 42,6 ; 31,04 ;  $t = 2,17$  ; ddl = 90 ;  $p = .03$ ). Des différences s'observent également selon la discipline d'étude : les "scientifiques" valorisent plutôt la sphère familiale (moyennes respectives : 44,96 ; 29,34 ;  $t = 3,04$  ; ddl = 90 ;  $p = .003$ ) tandis que les "littéraires" attachent plus d'importance à la sphère personnelle (moyennes respectives : 27,61 ; 20,55 ;  $t = 1,93$  ; ddl = 90 ;  $p = .05$ ).

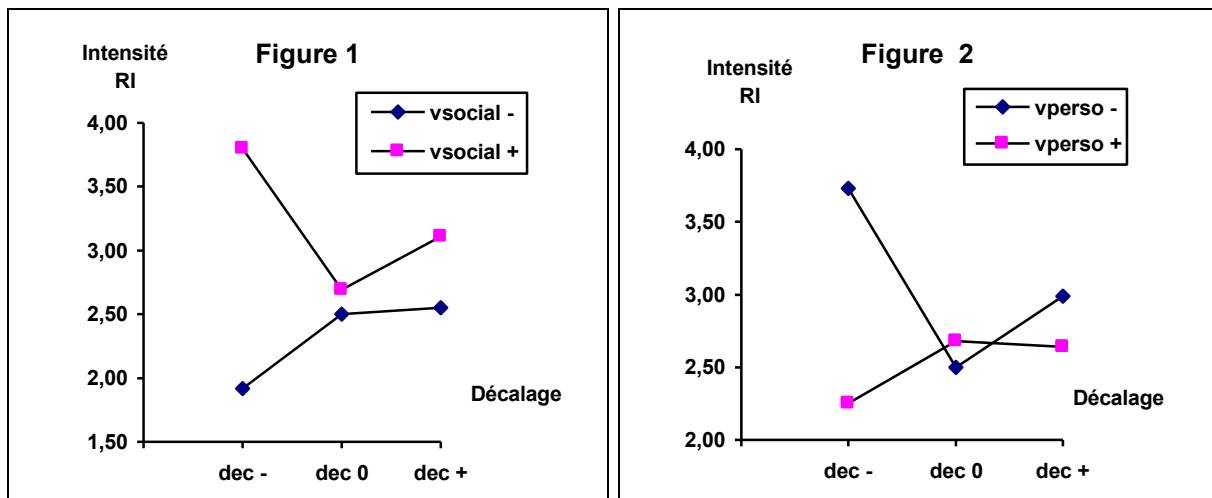
### **3.2.2 - Intensité de la recherche d'information en fonction des décalages perçus entre attentes et réalité professionnelles et des valorisations relatives des différents domaines de vie**

Nous pouvons remarquer dans un premier temps qu'il n'y a aucune relation directe entre le décalage perçu et l'intensité de la recherche d'information.

En ce qui concerne les valorisations relatives (dont les scores ont été dichotomisés à la médiane de manière à distinguer 2 modalités : val+ et val-), un résultat statistiquement significatif apparaît : plus les sujets valorisent leur sphère sociale, plus l'intensité de leur recherche d'information est importante ( $F = 5,61$  ;  $p = .02$ ).

S'il n'y a aucun effet d'interaction entre le décalage perçu et les valorisations relatives des domaines familial et professionnel, par contre, les valorisations relatives des domaines personnel et social modulent les effets du décalage sur l'intensité de la recherche d'information, et ce, de manière contrastée. (en l'absence, précisons-le, de toute corrélation négative statistiquement significative entre ces deux indices de valorisation)

## Intensité de la recherche d'information en fonction des décalages perçus et des valorisations relatives.



### Information seeking intensity according to mismatches and valorizations

Sur la figure 1, nous observons qu'en cas de perception de décalages négatifs, une forte valorisation relative du domaine social est associée à une recherche d'information plus élevée ( $F = 3,42$  ;  $p < .05$ ). Par contre, la figure 2 montre que - toujours en cas de perception de décalages négatifs - une forte valorisation relative du domaine personnel est associée, elle, à une intensité de recherche d'information moindre ( $F = 3,18$  ;  $p < .05$ ).

### 3.2.3 - Styles de la recherche d'information en fonction des décalages perçus entre attentes et réalité professionnelles et des valorisations relatives des différents domaines de vie

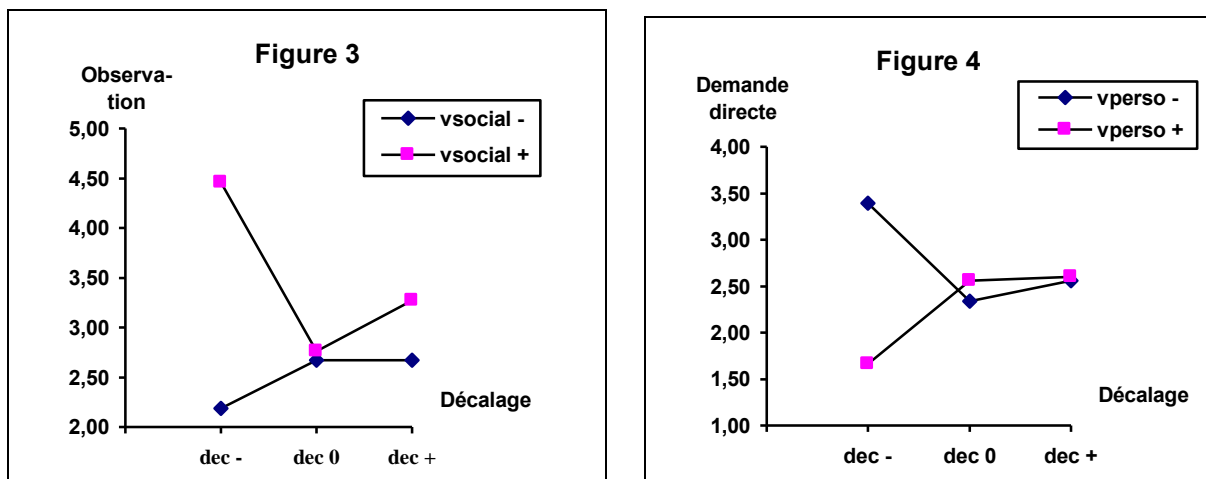
Nous pouvons noter ici aussi qu'il n'y a aucune relation directe entre le décalage perçu et le style de recherche d'information choisi par les nouveaux entrants.

Par contre, on observe une relation directe entre la valorisation de la sphère sociale et le style de recherche d'information : les sujets qui valorisent fortement la sphère sociale utilisent plus que les autres la demande directe d'information ( $F = 6,69$  ;  $p = .01$ ).

Au niveau des effets d'interaction, si la prise en compte des valorisations relatives des domaines familial et professionnel ne change en rien l'absence de relation entre décalage et

style de la recherche d'information, par contre, la prise en compte des valorisations relatives des domaines personnel et social fait apparaître des effets significatifs (cf. figures 3 et 4).

### Style de la recherche d'information en fonction des décalages perçus et des valorisations relatives.



#### Information seeking style according to mismatches and valorizations

La valorisation relative du domaine social et celle de la vie personnelle interviennent chacune sur un style différent de recherche d'information.

Le niveau de valorisation relative de la sphère sociale influence *la recherche d'information par observation d'autrui*. Il apparaît que si, d'une manière générale, les sujets valorisant fortement le domaine social développent plus que les autres une recherche par demande directe (cf. la relation directe mentionnée plus haut), lorsque ces sujets perçoivent des décalages négatifs, c'est la recherche par observation d'autrui qui est particulièrement activée chez eux (cf. fig.3 ;  $F = 3,85$  ;  $p < .05$ ).

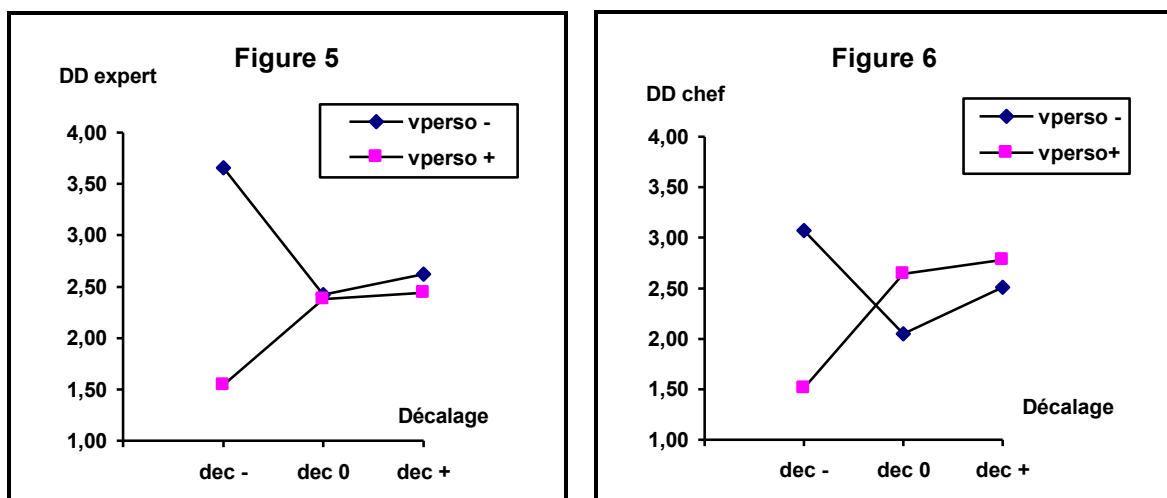
En ce qui concerne la valorisation du domaine de la vie personnelle, on observe que ce sont *les démarches de demande directe d'information* qui sont particulièrement inhibées en cas de forte valorisation de ce domaine de vie et de perception de décalages négatifs (cf. figure 4;  $F = 5,23$ ;  $p < .01$ ).

#### 3.2.4 - Sources d'information sollicitées de manière directe en fonction des décalages perçus entre attentes et réalité professionnelles et des valorisations relatives des différents domaines de vie

Si le niveau de *valorisation de la sphère personnelle* n'a pas d'impact direct sur les sources sollicitées dans les demandes directes d'information, il s'avère néanmoins qu'en cas de

décalage négatif, une forte valorisation de cette sphère conduit les sujets à moins solliciter leurs *collègues experts ou leurs chefs directs*. C'est l'inverse qui se produit pour les sujets qui valorisent le moins ce même domaine et qui, eux, en tel cas, accroissent leurs demandes d'information en direction de ces deux sources (cf. figure 5 ;  $F = 4.29$  ;  $p = .01$  et figure 6 ;  $F = 4.71$  ;  $p = .01$ ).

**Sources d'information sollicitées de manière directe en fonction des décalages perçus et des valorisations relatives.**



**Sources sollicitées by inquiry according to mismatches and valorizations**

En ce qui concerne *la valorisation relative de la sphère des activités sociales*, on constate que les sujets qui valorisent le plus cette sphère, sont aussi ceux qui sollicitent le plus *leurs pairs* dans leurs demandes directes d'information ( $F = 11.52$  ;  $p = .001$ ). Mais la perception de décalages n'a pas d'incidence significative sur ces conduites ; elle en a par contre au niveau des comportements d'observation des pairs comme nous pouvons le constater ci-dessous.

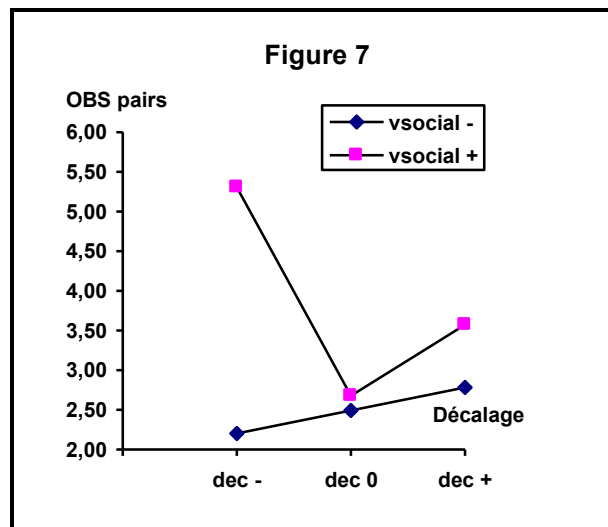
**3.2.5 - Sources d'information observées en fonction des décalages perçus entre attentes et réalité professionnelles et des valorisations relatives des différents domaines de vie**

Tout d'abord, et indépendamment des décalages perçus, on observe que ce sont les sujets qui valorisent le plus la sphère sociale qui recourent le plus à l'observation des pairs ( $F$

= 5,39 ;  $p = .02$ ). On trouve ici confirmation du *recours privilégié de ces sujets à leurs pairs* que l'on avait déjà observé au niveau des demandes directes d'information.

L'effet d'interaction décrit dans le schéma ci-dessous (figure 7), montre que c'est l'observation des pairs qui est particulièrement accrue en cas de perception de décalages négatifs par ces sujets valorisant fortement la sphère sociale ( $F = 4,72$  ;  $p = .01$ ).

### Observation des pairs en fonction des décalages perçus et des valorisations relatives



### Observing peers according to mismatches and valorizations

#### 4. Discussion et conclusion.

De l'examen de ces résultats nous retiendrons trois points qui nous paraissent intéressants à commenter.

a) Lorsque l'on considère les trois modalités de décalage (négatif, nul, positif) on constate que *c'est avant tout l'effet des décalages négatifs sur la recherche d'information que les valorisations relatives viennent moduler*. Les décalages positifs, qui auraient pu, eux aussi, intervenir comme une autre forme de perturbation - par la surprise créée, même si elle est positive - n'ont pas d'incidence particulière sur la recherche d'information, par rapport aux situations où il n'y a pas de décalage perçu entre attentes et réalité professionnelles.

b) Il est particulièrement intéressant de remarquer que *la valorisation du domaine professionnel n'intervient pas dans la régulation des effets du décalage perçu sur la recherche d'information*, pas davantage d'ailleurs que la valorisation du domaine familial dont on aurait pu s'attendre à ce qu'elle intervienne en ce cas tant elle est souvent considérée comme concurrente significative de l'engagement professionnel.

En fait, ce sont les valorisations relatives des domaines social et personnel qui interviennent dans cette dynamique de la recherche d'information comme "réponse" à la perception de décalages négatifs.

c) Lorsque l'on observe de manière détaillée les effets respectifs des valorisations relatives de la sphère sociale et de la sphère personnelle, on constate *qu'en cas de perception de décalages négatifs* entre attentes et réalité professionnelles, ces effets sont différenciés :

- *au niveau de l'intensité de la recherche d'information* : les deux types de valorisation influencent en sens inverse l'intensité de la recherche d'information. Lorsqu'ils sont confrontés à des attentes "déçues", les sujets qui valorisent fortement le domaine social développent une recherche d'information plus intense que les autres. C'est l'inverse qui se passe pour les sujets qui valorisent fortement la sphère de la vie personnelle ; la perception de décalages négatifs est associée chez eux à une intensité plus faible de la recherche d'information.

- *au niveau du style de la recherche d'information* : le degré de valorisation de la sphère sociale influence les comportements de recherche d'information de type "observation d'autrui", alors que la valorisation de la sphère personnelle affecte le recherche d'information par "demande directe".

Il apparaît que si, d'une manière générale, une forte valorisation du domaine social est associée à une active recherche d'information par demande directe, par contre, en cas de perception de décalages négatifs, c'est la recherche d'information par observation d'autrui qui est particulièrement activée chez les sujets qui valorisent le plus cette sphère sociale. La "perturbation" provenant de la déception des attentes conduirait donc, chez eux, à une intensification des comportements de recherche d'information associée à une réorientation des stratégies vers des démarches à l'égard d'autrui que l'on pourrait qualifier de plus "prudentes" (l'observation étant moins coûteuse, psychologiquement, que la demande directe susceptible,



dans un contexte incertain, d'être interprétée, par les autres, comme un indicateur des "manques" du nouveau recruté).

Pour les sujets qui valorisent fortement la sphère personnelle, les bas niveaux de recherche d'information observés en cas de décalage négatif sont imputables à une chute des démarches de type demande directe d'information. On peut penser que, pour les sujets centrés sur la poursuite d'objectifs d'ordre personnel, la "perturbation" introduite par les décalages négatifs conduit à une forme de désengagement à l'égard de la sphère professionnelle.

- *au niveau des sources sollicitées dans la recherche d'information* : à ce niveau aussi, on peut constater des impacts différenciés des valorisations relatives des domaines social et personnel. De manière générale, le degré de valorisation de la sphère sociale influe sur les relations aux pairs ; *plus les sujets valorisent la sphère sociale, plus ils sollicitent leurs pairs dans leur recherche d'information*. En cas de perception de décalages négatifs, c'est aussi, pour eux, l'observation des pairs qui s'accroît de manière significative. Autant dire que pour les sujets fortement investis dans leur sphère sociale, les pairs apparaissent comme les autres les plus significatifs, à mobiliser de manière particulière en situation de perturbation.

Par contre, ce sont les relations à la hiérarchie formelle (chefs) ou informelle (collègues *experts*) que le degré de valorisation relative de la sphère personnelle influence en cas d'attentes professionnelles "déçues". Le désengagement que nous avons pu déduire des bas niveaux de recherche d'information mise en oeuvre par les sujets valorisant fortement le domaine de la vie personnelle serait donc, avant tout, un désengagement à l'égard de l'organisation, représentée ici par les porteurs de l'"expertise".

Cette recherche permet ainsi de dégager deux modes de "traitement" de la perturbation professionnelle que peut constituer la perception de décalages négatifs entre attentes et réalité professionnelles.

Certains sujets font face à cette perturbation en intensifiant leur recherche d'information et en réorientant le style ; alors que d'autres, à l'inverse, se désengagent à l'égard de l'organisation et de la tâche.

En montrant que ces deux stratégies ne dépendent pas du degré de valorisation, par le sujet, *de sa sphère professionnelle*, mais de la façon dont il s'investit dans ses domaines de vie social et personnel, ces résultats confortent notre position théorique, présentée dans la première partie de cette contribution. Les processus en jeu dans la socialisation organisationnelle ne

mobilisent pas que des dimensions d'ordre strictement professionnel. C'est en prenant en considération des valeurs externes au domaine professionnel que l'on peut rendre compte d'effets de variables d'ordre professionnel (ici décalages entre attentes et réalité professionnelles) sur des conduites elles aussi professionnelles (ici recherche d'informations concernant la tâche et le milieu professionnel, auprès de sources professionnelles).

De manière plus générale, plusieurs implications pour la recherche découlent de ce constat.

Etudier les processus de socialisation organisationnelle ne peut conduire à "enfermer" le sujet dans l'organisation et à considérer celle-ci comme un vase clos, "suspendu" dans un vide social.

Ceci implique par là-même que ce ne sont pas les seules conduites au travail qui peuvent rendre compte de ces processus de socialisation organisationnelle. Si, par exemple, la recherche d'information dans le milieu professionnel constitue un indicateur privilégié des stratégies d'insertion, il ne nous semble pas, par contre, justifié de la réduire aux seules sources professionnelles : des informations en provenance de l'entourage personnel et social du sujet peuvent contribuer de manière significative à sa socialisation professionnelle.

En ce qui concerne les déterminants de telles conduites, il s'avère aussi nécessaire de ne pas les restreindre aux seuls facteurs strictement professionnels. Les engagements multiples des sujets dans des groupes et des organisations autres que ceux liés au travail, ont aussi des incidences sur leur socialisation professionnelle. En ce sens, rendre plus intelligible le rôle des décalages entre attentes et réalité professionnelles dans la dynamique d'insertion des sujets suppose ; que l'on appréhende les processus de construction de telles attentes en lien avec les objectifs poursuivis par les sujets dans leurs autres domaines de vie ; que l'on examine de même les incidences que les décalages perçus dans la sphère professionnelle ont sur les autres activités et projets des sujets.

Au-delà des remarques que nous venons de formuler, on peut s'interroger sur les limites d'une étude des décalages entre attentes et réalité, restreinte à la seule phase d'entrée dans l'organisation de travail. N'y a-t-il pas là une représentation quelque peu "fixiste" tant du

sujet que de l'organisation ? Doit-on considérer qu'une fois la "surprise" régulée et la phase d'entrée "dépassée", les relations entre le sujet et l'organisation sont définitivement stabilisées par une socialisation "réussie" ?

Si les phases de transition sont certes plus propices à la saisie de certains phénomènes, centrer l'étude de la socialisation organisationnelle sur ce moment critique de l'arrivée dans un nouveau milieu de travail (même si les études longitudinales se sont généralisées dans le courant des recherches sur la proactivité, elles ne concernent que des empanns temporels de douze mois maximum autour de la date d'entrée dans l'organisation) ne risque-t-il pas de masquer les processus de transformation et de restructuration ; du sujet lui-même (de ses attentes, de ses valeurs, de ses rapports aux autres...) ; de l'organisation (de ses objectifs, de ses normes, de ses modalités de fonctionnement...) et de leurs interactions tout au long d'un parcours professionnel ?

Une approche active de la socialisation organisationnelle nous semble ainsi devoir éviter une triple réduction :

- la réduction des conduites d'insertion dans un nouveau milieu professionnel aux seules conduites au travail ;
- la réduction de la dynamique de la socialisation organisationnelle à la seule phase d'entrée dans l'organisation ;
- la réduction de la socialisation organisationnelle à la socialisation professionnelle, c'est-à-dire une réduction de l'"organisation" aux seules organisations de travail.

## Bibliographie

- Almudever, B., Depolo, M., Fraccaroli, F. & Hajjar, V. (1995). Il sistema delle attività in giovani in transizione psicosociale. Un'applicativa della versione italiana dell'inventario del sistema delle attività (I.S.A). *Risorsa Uomo : Rivista di psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione*, 3 (2), 183-195.
- Arnold, J.A. (1985). Tales of the unexpected : surprises experienced by graduates in the early months of employment. *British Journal of Guidance and Counselling*, 13, 308-319.
- Ashford, S.J., & Black, J.S. (1996). Proactivity during organizational entry : The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 199-214.
- Ashforth, B.E. & Saks, A.M. (1995). Work-role transitions : A longitudinal examination of the Nicholson model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 68 (2), 157-175.
- Ashforth, B.E. & Saks, A.M. (1996). Socialization tactics : Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
- Baubion-Broye, A. & Hajjar, V. (1998). Transitions psychosociales et activités de personnalisation. In *Événements de vie, transitions, construction de la personne*, Erès (Eds), 17-43.
- Bauer, T.N. & Green, S.G. (1994). Effects of newcomer involvement in work related activities : a longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79 (2), 211-223.
- Bauer, T.N., Morrison, E.W. & Callister, R.R. (1998). Organizational socialization : a review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149-214.
- Bell, N.E. & Staw, B.M. (1989). People as sculptors vs. sculpture : the role of personality and personal control in organizations. In M.B. Arthur, D.T. Hall & B.S. Lawrence (Eds), *The handbook of career theory*, 232-251.
- Boutinet, J.P. (1998). *L'immaturité de la vie adulte*. Paris : P.U.F.
- Bray, D., Campbell, R. & Grant, D. (1974). Formative years in business : A longitudinal AT et T study of managerial lives. New York : Wiley.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Clot, Y. (1997). *Le travail, activité dirigée. Contribution à une analyse psychosociale de l'action*. H.D.R., Université Paris VIII, novembre, 137p.
- Cogswell, B.E. (1968). Some structural properties influencing socialization. *Administrative Science Quarterly*, 13, 417-440.
- Curie, J., Hajjar, V., Marquié, H. & Roques, M. (1990). Proposition méthodologique pour la description du système des activités. *Le travail humain*. 53 (2), 103-118.
- Depolo, M., Fraccaroli, F. & Sarchielli, G. (1994). Le décalage entre attentes et réalité dans le processus de socialisation au travail. *Le Travail Humain*, 57 (2), 131-143.
- Depolo, M., Fraccaroli, F. & Sarchielli, G. (1998). Socialisation au travail : proactivité et recherche d'informations. In *Événements de vie, transitions, construction de la personne*, Erès (Eds), 159-174.
- Dosnon, O., Wach, M., Blanchard, S. (1996). Indécision, styles de décision et valeurs de travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 2 (1-2), 68-77.
- Dunnette, M.D., Avery, R.D. & Banas, P. (1973). Why do they leave ?. *Personnel*, 50, 25-39.

- Dupuy, R. & Le Blanc, A. (1997). Transitions psychosociales et conduites de projet. *Pratiques psychologiques*, 1, 63-74. Paris, l'Esprit du Temps.
- Feij.A., Whitely W.T., Peiro J.M., Taris T.W. (1995). The development of career-enhancing strategies and content innovation. A longitudinal study of new workers. *Journal of Vocational Behavior*, 46 (3), 231-256.
- Feldman, D.C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quartely*, 21, 433-452.
- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organizational members. *Academy of Management Journal*, 6, 309-318.
- Fisher, C.D. (1986). Organizational socialization : An integrative review. In K.M. Rowland & G.R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 4, 101-145. Greenwich, CT : JAI Press.
- Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping processes : a theoretical analysis. *Journal of personality and social psychology*, 46, 839-852.
- Guichard, J., Huteau, M. (1997). L'école et les représentations d'avenir professionnel des adolescents. In H. Rodriguez-Tomé, F. Bariaud et S. Jackson (Eds.). *Regards actuels sur l'adolescence*. Paris : P.U.F., 207-234.
- Hajjar. V. (1995). *Interdépendance, conflits et significations des activités de socialisation : approche psychosociale*. HDR. Université de Toulouse le Mirail, décembre.
- Hugues, E.C. (1958). *Men and their work*. Glencoe, III : Free Press.
- Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 262-279.
- Huteau, M. (1992). Les processus de définition des buts scolaires et professionnels chez les jeunes. In *Fonction des projets dans les structurations personnelles et sociales*. Toulouse : E.U.S., 15-26.
- Katzell, M.E. (1968). Expectations and dropouts in schools of nursing. *Journal of Applied Psychology*, 52, 154-157.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sense making : what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quartely*, 25, 226-251.
- Major, D.A. & Koslowski, S.W.J. (1997). Newcomer information seeking : individual and contextual influences. *International Journal of Selection and Assessment*. 5 (1).
- Malrieu, P. (1973). La formation de la personnalité. In : Gratiot Alphanbéry, H., Zazzo, R. (dir. Publ.) *traité de psychologie de l'enfant*. Tome 5, 5-236. Paris, PUF.
- Merton, R. (1957). *Social Theory and Social Structure*. Glencoe, IL : Free Press.
- Mignerey, J.T., Rubin, R.B., & Gorden, W.I. (1995). Organizational entry : An investigation of newcomer communication behavior uncertainty. *Communication research*, 22 (1), 54-85.
- Miller, V.D. & Jablin, F.D. (1991). Information seeking during organizational entry : influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16 (1), 92-120.
- Morrison, E.W. (1993a). Newcomer information seeking : Explorating types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 557-589.
- Morrison, E.W. (1993b). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (2), 173-183.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quartely*, 29 (2), 172-191.
- Nicholson, N. & Arnold, J.M. (1989). From expectation to experience : graduates entering a large corporation, *SAPU Memo n. 1078*, MRC/ESRC Social and Applied Psychology Unit, University of Sheffield.

- Ostroff C., Koslowski S.W.J. (1992). Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition. *Personal psychology*, 45, 849-874.
- Porter, L.W., Lawler, E.E., & Hackman, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. New York : McGraw-Hill.
- Reichers, A.E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 2, 278-287.
- Ross, I.C. & Zander, A. (1957). Need satisfaction and employee turnover. *Personnel psychology*, 10, 327-338.
- Saks, A.M. & Ashforth, B.E. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5 (1), 48-61.
- Sarchielli, G., Depolo, M., Harpaz, I. & Jesuino, J. (1992). Principaux facteurs de la socialisation au travail chez les jeunes. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 1, 123-136.
- Schein, E.H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial management Review*, 9, 11-16.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics : Matching individual and organizational needs*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Smith, E.M. & Koslowski, S.W.J. (1995). *Newcomer Socialization : The effects of learning strategies and role relationships on learning outcomes*. Paper presented at the 10<sup>th</sup> Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, Fl.
- Taylor, S.E. & Brown, J.D. (1988). Illusion and well being : a social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103, 193-210.
- Van Maanen, J. (1975). Police socialization : a longitudinal examination of job attitudes in a urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20, 207-228.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in : socialization to work. In R. Dubin (Ed.). *Handbook of work, organization and society*, 67-130. Chicago : Rand McNally.
- Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw (Eds), *Research in organizational behavior*, 1, 209-264, Greenwich Conn : JAI Press.
- Wanous, J.P. (1977). Organizational entry : from naive expectations to realistic beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 61, 22-29.
- Wanous, J.P. (1983). The entry of newcomers into organizations. *Perspectives on Behavior in Organizations*. Sous la direction de J.R. Hackman, E.E. Lawler & L.W. Porter, New York, McGraw-Hill.
- Wanous, J.P., Poland, T.D., Premack, S.L. & Davis, K.S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors : A review of meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), 288-297.
- Ward, L.B., & Athos, A.G. (1972). Student expectations of corporate life : implications for management recruiting. Boston : Division of Research, Harvard University.
- West, M.A., & Rushton, R. (1989). Mismatches in the work-role transitions. *Journal of Occupational Psychology*. 62 (4), 271-286.