



Article
scientifique

Revue de la
littérature

2023

Published
version

Open
Access

This is the published version of the publication, made available in accordance with the publisher's policy.

Formation et socialisation organisationnelle

Delobbe, Nathalie; De Boer, Charlotte

How to cite

DELOBBE, Nathalie, DE BOER, Charlotte. Formation et socialisation organisationnelle. In: Savoirs, 2023, vol. 63, n° 2, p. 11–48. doi: 10.3917/savo.063.0011

This publication URL: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:173099>

Publication DOI: [10.3917/savo.063.0011](https://doi.org/10.3917/savo.063.0011)

© The author(s). This work is licensed under a Other Open Access license

<https://www.unige.ch/biblio/aou/fr/guide/info/references/licences/>

Formation et socialisation organisationnelle

Nathalie Delobbe, Charlotte de Boer

DANS **SAVOIRS** 2023/2 (N° 63), PAGES 11 À 48

ÉDITIONS **L'HARMATTAN**

ISSN 1763-4229

DOI 10.3917/savo.063.0011

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-savoirs-2023-2-page-11.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour L'Harmattan.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Formation et socialisation organisationnelle

Nathalie DELOBBE

Université de Genève

Charlotte DE BOER

Université de Genève

Résumé

Définie comme le processus par lequel une personne apprend les valeurs, normes et comportements requis pour participer comme membre à part entière de l'organisation, la socialisation organisationnelle fait l'objet de recherches vives depuis plus de cinquante ans. Cette note en dresse une rétrospective historique, en distinguant quatre étapes : les travaux ethnographiques pionniers, une phase confirmatoire analysant les pratiques organisationnelles et contenus de la socialisation, le tournant interactionniste insistant sur les comportements proactifs individuels et les travaux récents mettant l'accent sur l'expression de soi plus que sur l'acculturation. Trois approches théoriques éclairant le processus de socialisation organisationnelle sont ensuite développées : la théorie sociale cognitive de l'apprentissage, l'approche identitaire de la socialisation et la théorie de l'échange social et du contrat psychologique. Cette note se conclut sur les perspectives et interrogations ouvertes par cette longue tradition de recherche pour les approches théoriques et pratiques de la formation des adultes.

Mots-clés : socialisation organisationnelle, acculturation, proactivité, individuation

Training and organizational socialization

Defined as the process by which a person learns the values, norms and behaviors needed to participate as a full member of the organization, organizational socialization has been the subject of spirited research for over fifty years. This note provides a historical retrospective, distinguishing four stages: pioneering ethnographic work, a confirmatory phase analyzing organizational practices and socialization content, the interactionist point of view emphasizing proactive individual behavior, and recent work emphasizing self-expression rather than acculturation. Three theoretical approaches that focus on the process of organizational socialization are developed: the social cognitive theory of learning, the identity approach to socialization, and the theory of social

exchange and the psychological contract. This note concludes with a discussion of the perspectives and open questions by this long tradition of research for theoretical and practical approaches to adult training.

Keywords: organizational socialization, acculturation, proactivity, individuation

Introduction

À l'heure où les carrières se déstandardisent et où les liens d'appartenance à une organisation se délitent et se multiplient, l'entrée dans un nouvel environnement de travail est un processus qui devient à la fois plus fréquent et plus complexe (Bauer *et al.*, 2007 ; Delobbe et de Boer, 2022). Depuis toujours, des pratiques multiples se sont développées pour embarquer et accompagner les recrues entrant dans une organisation, allant des programmes longs et institutionnalisés de formation à des pratiques plus informelles de parrainage et d'accompagnement sur le tas. Plus récemment, accentué par la pandémie récente de Covid-19, des pratiques d'« onboarding »¹ tout ou en partie à distance se sont imposées pour faciliter la socialisation des personnes nouvellement engagées dans des organisations hybrides et équipes virtuelles (de Boer, 2023 ; Saks et Gruman, 2021). Chargée d'enjeux majeurs pour les adultes concernés et pour leurs employeurs, l'entrée dans l'organisation est associée à des dynamiques complexes d'apprentissage et de transformation identitaire. Ce processus a cependant été peu étudié dans le champ de la formation des adultes, dont les travaux se sont davantage consacrés aux problématiques de formation et de socialisation professionnelles (p.ex. Duc *et al.*, 2020 ; Francq et Maroy, 1996 ; Merhan *et al.*, 2021). La vaste enquête par entretiens ainsi que le travail conséquent d'analyse et de conceptualisation menés par l'équipe de Dubar à la fin des années 1980 restent à cet égard une référence majeure (Dubar *et al.*, 1991). Citons aussi un ouvrage de Lesne et Minvielle qui en 1990 invitait déjà à croiser « Formation et socialisation » (Delobbe, 1996).

Depuis près de 50 ans, le processus d'entrée dans l'organisation fait pourtant l'objet de recherches vives et abondantes dans le champ connexe de l'étude des comportements organisationnels. Ces recherches se rassemblent autour du concept de socialisation organisationnelle, initialement défini

1. Fréquemment utilisé dans les travaux sur la socialisation organisationnelle, le terme *onboarding* fait référence au « processus consistant à aider les nouvelles recrues à s'adapter rapidement et en douceur aux aspects sociaux et de performances de leur emploi » (Bauer, 2010, p. 1).

comme le processus par lequel les nouveaux venus passent du rôle d'individu étranger à l'organisation (*outsider*) à celui de membres participatifs et efficaces (Schein, 1968 ; Feldman, 1976) ou plus précisément comme le « processus par lequel une personne apprend les valeurs, normes et comportements requis pour lui permettre de participer comme membre à part entière de l'organisation » (Van Maanen et Schein, 1979). Si l'entrée dans une organisation est la transition la plus fréquemment étudiée dans les travaux sur la socialisation, ce processus s'active chaque fois qu'un membre change de rôle au sein d'une organisation, par exemple à l'occasion d'une mutation interne ou d'une promotion hiérarchique (Van Maanen et Schein, 1979). Quatre domaines en particulier ont été considérés comme objets de ces apprentissages : la maîtrise de la tâche, la compréhension des attentes de rôle, l'intégration sociale et l'acculturation aux valeurs partagées et tacites (Chao, 2012). En écho aux mutations des modèles d'organisation du travail et des trajectoires de carrière, les préoccupations, cadres de référence et hypothèses des chercheurs et chercheuses œuvrant dans ce champ ont connu des évolutions paradigmatiques majeures (Delobbe et de Boer, 2022). L'objectif de cette note de synthèse est de dresser un état des lieux des connaissances engrangées par ces travaux, en insistant sur les débats et enjeux qui les ont marqués.

Une première partie de cette note sera dédiée à une rétrospective historique montrant les avancées conceptuelles et empiriques de ce champ de recherche, en distinguant quatre vagues de travaux : les travaux exploratoires et ethnographiques des pionniers, la consolidation des intuitions théoriques portant sur pratiques organisationnelles et contenus de la socialisation, le tournant interactionniste insistant sur le rôle des comportements proactifs individuels et, enfin, les travaux les plus récents mettant l'accent sur l'authenticité et l'expression de soi comme enjeux de la socialisation. La deuxième partie de cette note examinera trois approches théoriques majeures qui ont inspiré les travaux empiriques et conceptualisations du processus de socialisation organisationnelle : la première s'appuyant sur la théorie sociale cognitive de l'apprentissage, la seconde adoptant une approche identitaire de la socialisation et la troisième basée sur la théorie de l'échange social et du contrat psychologique. La dernière partie de cette note de synthèse développera plus amplement les perspectives et interrogations ouvertes par les travaux sur la socialisation organisationnelle pour les approches théoriques et pratiques de la formation des adultes.

1. Rétrospective sur 50 années de recherche sur la socialisation organisationnelle

L'engouement pour l'étude des processus de socialisation en contexte organisationnel est concomitant à la prise de conscience de l'importance des phénomènes culturels dans le management des organisations. À cet égard, Schein est cité parmi les auteurs pères des travaux sur la culture organisationnelle (Schein, 1986) mais l'on oublie souvent que c'est un de ses articles qui fut le premier à évoquer le concept de socialisation organisationnelle (Schein, 1968). Les best-sellers managériaux des années 1970-1980 voyaient dans la culture organisationnelle le principe expliquant le succès des entreprises américaines le plus performantes (Peters et Waterman, 1982) ou encore la supériorité des entreprises japonaises sur les entreprises américaines observées (Ouchi et Wilkins, 1985) et tentaient de comprendre comment les cultures organisationnelles sont façonnées par les contextes nationaux (Hofstede, 1980). À la même époque en France, les travaux de Sainsaulieu (1977) et d'Iribarne (1989) mettent eux aussi en évidence la subtilité des dynamiques culturelles au sein des organisations. En toute logique, la question de comprendre comment la culture organisationnelle se perpétue malgré le renouvellement continu du personnel, et en particulier comment elle se transmet aux nouveaux engagés, est devenue dès cette époque une préoccupation scientifique et managériale de premier plan.

1.1. Les apports des travaux ethnographiques pionniers

Les premiers travaux exploratoires furent menés il y a une cinquantaine d'années à l'aide de méthodologies ethnographiques dans des contextes et sur des populations aussi variées que les recrues des forces de police, les étudiants intégrant de prestigieuses écoles de gestion ou les communautés de navigateurs et surfeurs de la côte ouest américaine (Schein, 1968 ; Van Maanen, 1976). À titre d'exemple, Van Maanen (1975) mena pendant 9 mois des observations participantes au sein de la police d'une grande ville américaine pour comprendre comment « se fabriquait » un policier et comment les nouvelles recrues incorporaient progressivement la culture prévalente dans leur département. Ces travaux ont été décisifs pour conceptualiser les enjeux, étapes, tactiques d'intégration et dimensions clés des processus d'apprentissage et de construction de sens inhérents à l'entrée dans une organisation (Feldman, 1976 ; Van Maanen et Schein, 1979). Deux apports théoriques majeurs sont toujours mobilisés aujourd'hui : un modèle séquentiel distinguant les enjeux au cœur de la socialisation selon les phases de

ce processus (Feldman, 1976, 1981) et le concept de *people processing devices*² considérant que c'est le degré d'institutionnalisation *versus* individualisation des tactiques de socialisation qui conduit à façonner les comportements acquis lors du processus de socialisation (Van Maanen, 1978 ; Van Maanen et Schein, 1979).

D'abord, le modèle séquentiel de Feldman (1976, 1981) suggère que les contenus et enjeux de la socialisation évoluent au fil du temps et propose de distinguer trois phases, largement reprises aujourd'hui par la majorité des auteurs : une phase de socialisation anticipatoire, une phase d'accommodation proprement dite et, enfin, une phase d'adaptation.

La phase de **socialisation anticipatoire** s'enclenche avant même l'entrée dans un nouvel environnement organisationnel, dès le projet de recherche d'emploi ou de réorientation de carrière. Le soin avec lequel la future recrue construit son projet professionnel, les représentations qu'elle développe à propos de l'organisation et de son emploi constituent une force motrice dans son processus de transition professionnelle (Takeuchi *et al.*, 2021). Deux enjeux sont au cœur de cette phase et influencent l'investissement affectif après l'entrée en fonction : le réalisme des anticipations et attentes, d'une part, et l'adéquation entre la personne et son futur environnement, tout particulièrement la congruence de valeurs, d'autre part (Chatman, 1991 ; Takeuchi *et al.*, 2021). Ces anticipations jouent en effet un rôle de filtre à travers lequel la personne va donner sens à et évaluer son nouvel environnement (Louis, 1980). Fruits de la trajectoire et des aspirations professionnelles propres à chacun, ces anticipations sont également façonnées par les multiples signaux envoyés par l'employeur et par ses représentants, dans sa politique de communication externe et dans ses efforts pour attirer et recruter des candidats. Ces signaux, complétés par des canaux plus informels d'information, vont dès avant l'entrée permettre à la future recrue de s'orienter vers des organisations déjà en phase avec ses valeurs personnelles, réduisant ainsi l'effort d'adaptation ultérieur et facilitant le processus de socialisation (Chatman, 1991 ; Delobbe, 2011 ; Schneider *et al.*, 1995). L'interfaçage entre les pratiques de recrutement-sélection et celles d'intégration des nouveaux entrants est donc déterminant et, à l'heure de l'*employer branding*, le risque existe de nourrir des attentes irréalistes ou d'afficher des valeurs bien éloignées de la réalité ultérieure (Delobbe, 2011). En effet, le suivi longitudinal de jeunes recrues a maintes fois démontré qu'un enthousiasme exacerbé à

2. Littéralement « dispositifs de traitement/transformation/conditionnement des personnes ».

l'entrée accroît le risque ultérieur de désillusion et de départ prématuré ou, selon les termes utilisés par Boswell *et al.* (2009), qu'à la « lune de miel initiale » succède souvent une « gueule de bois » plus ou moins sévère.

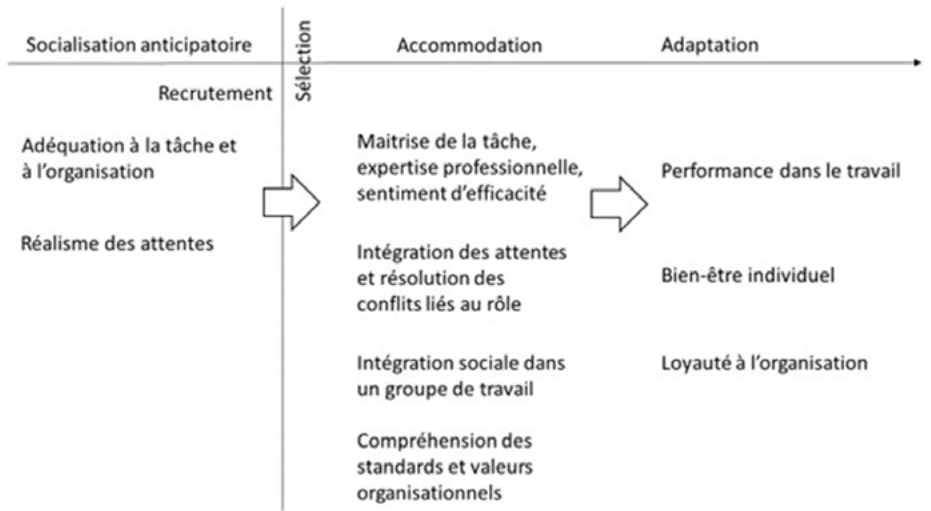
Les premiers mois qui suivent l'entrée dans l'organisation constituent une **phase d'accommodation**, décrite comme une phase de surprise, d'étonnement, parfois de choc de la réalité, et particulièrement intense en recherche de sens et apprentissages (Louis, 1980). À la suite de Feldman (1976, 1981), la majorité des auteurs s'accordent pour considérer que quatre défis essentiels sont à relever par le nouveau venu lors de cette étape : (1) acquérir une maîtrise suffisante des tâches qui lui sont confiées ; (2) identifier et développer les comportements attendus dans le cadre de son nouveau rôle ; (3) bâtir des relations de travail satisfaisantes et s'insérer dans un groupe social et (4) découvrir et s'appropriier les buts, standards de performance et valeurs de travail partagés au sein de l'organisation. C'est autour de ces quatre enjeux distincts, parfois en tension et se développant selon des temporalités différentes, que sont conceptualisés les domaines, contenus ou indicateurs dits proximaux de la socialisation organisationnelle. La maîtrise de la tâche, la compréhension des attentes propres au rôle, l'intégration sociale et, enfin, l'intériorisation des normes et valeurs organisationnelles restent considérées dans bon nombre d'études actuelles comme des variables intermédiaires clés influençant des indicateurs plus génériques et distaux d'ajustement à l'organisation (Bauer *et al.*, 2007 ; Saks *et al.*, 2007).

À cette phase de tumulte et d'efforts intenses succède la **phase d'adaptation** qui permet au nouvel entrant de retrouver plus de confort et un sentiment de contrôle qui se traduit par un accroissement de satisfaction, de motivation interne et d'implication à l'égard de l'organisation (Feldman, 1979). En particulier, cette étape correspond à la résolution des conflits et ambiguïtés de rôles dans la sphère professionnelle et dans l'articulation entre sphères professionnelle et privée : la personne sait ce qui est attendu d'elle et se définit des priorités professionnelles compatibles avec ses engagements extraprofessionnels. Cette adaptation se caractérise aussi par un sentiment de concordance entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles partagées³, concordance qui est gage d'une motivation plus autonome au travail et d'un engagement durable dans l'organisation. Dans les travaux empiriques, cette bonne adaptation au contexte organisationnel est classiquement appréhendée au travers des indicateurs plus distaux de

3. En référence au concept de « Person-Organization Fit », en abrégé P-O Fit, utilisé dans la littérature anglo-saxonne en comportement organisationnel.

socialisation que sont la satisfaction et le bien-être au travail, l’implication affective, l’intention de quitter l’organisation et le départ effectif, ainsi que la performance dans la tâche et hors tâche se traduisant par exemple par des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Figure 1. Modèle séquentiel de la socialisation, inspiré de Feldman (1976)



Le second apport théorique de ces travaux pionniers est la conceptualisation des tactiques de socialisation (*people processing devices*) en six dimensions constitutives de deux pôles distinguant les **tactiques institutionnalisées versus individualisées** (Van Maanen et Schein, 1979). Plus que les contenus ou messages transmis aux nouveaux venus, c’est la façon dont sont structurées leurs premières expériences professionnelles qui contribue à façonner durablement leurs attitudes et comportements au travail. En cohérence avec les principes de l’interactionnisme symbolique (Berger et Luckman, 1966), la socialisation émanerait des routines et schémas d’action et interactions que les nouveaux venus sont amenés à produire et reproduire au fil des jours, souvent inconsciemment et hors toute intention délibérée de la part des acteurs internes de l’organisation. Ces routines agiraient comme de profonds dispositifs de conditionnement des nouveaux entrants, les conduisant à intérioriser progressivement les schémas de pensée et d’action qui structurent le fonctionnement de l’organisation.

Ainsi, sur base des contrastes observés entre les expériences auxquelles sont soumis les policiers entrant dans les services administratifs et ceux affectés aux patrouilles de rue, ou entre les jeunes s’initiant à la navigation à voile et ceux entrant dans des communautés de surfeurs, Van Maanen et

Schein ont mis en évidence six dimensions caractérisant les parcours des nouveaux entrants. Les deux premières dimensions sont liées au **contexte** dans lequel les recrues sont intégrées et distinguent les stratégies (1) *collectives* vs *individuelles* : les recrues sont ou non exposées en groupe à un même ensemble d'expériences ; (2) *formelles* vs *informelles* : dans les stratégies formelles, les recrues sont extraites de leur situation de travail pour effectuer un apprentissage prescrit et structuré. Les deux dimensions suivantes ont trait à la façon dont le **contenu** du programme d'intégration est structuré, soit de façon (3) *séquentielle* vs *aléatoire* : les étapes de la progression sont-elles prédéfinies et clairement identifiables ? (4) selon une *durée fixe* vs *variable* : chaque étape s'effectue-t-elle dans un temps imparti à l'avance ? Enfin, les deux dernières dimensions caractérisent le processus **social** en jeu et distinguent les tactiques : (5) *modélisantes* vs *non modélisantes* : les membres plus expérimentés constituent-ils des exemples dont les recrues peuvent s'inspirer ? et (6) *d'investissement* vs *de désinvestissement*⁴ : reconnaissant et valorisant l'identité professionnelle et les valeurs acquises antérieurement ou cherchant à inculquer des nouvelles valeurs et modes de comportements.

Tel que représenté dans le tableau 1, ces six dimensions tendent à se regrouper pour constituer d'une part les tactiques institutionnalisées (collectives, formelles, séquentielles, de durée fixe, modélisantes et désinvestissant les attributs personnels) qui exercent une forte pression à la conformité mais sont aussi plus rassurantes pour les nouveaux venus, et d'autre part les tactiques individualisées (individuelles, informelles, aléatoires, de durées variables, sans modèle de rôle et laissant plus de place à l'individualité), plus anxiogènes mais aussi sources d'innovation dans la façon d'investir son rôle au sein de l'organisation.

Tableau 1. *Classification des tactiques de socialisation, selon Van Maanen et Schein (1979)*

Dimensions	Tactiques institutionnalisées	Tactiques individualisées
Contexte	- Collectives - Formelles	- Individuelles - Informelles
Contenu	- Séquentielles - De durée fixe	- Aléatoires - De durée variable
Aspects sociaux	- Avec modèle de rôle - Désinvestissant l'individu	- Sans modèle de rôle - Investissant dans l'individu

4. Traduction des termes de « *investiture* vs *désinvestiture* » utilisés dans la typologie initiale.

1.2. Consolidation des intuitions théoriques : facteurs organisationnels et contenus de la socialisation

Ces modélisations théoriques fondatrices vont alimenter une seconde vague de travaux de recherche qui, dans une logique hypothético-déductive, se sont attachés à valider et affiner les intuitions initiales en utilisant des dispositifs de recherche quantitatifs, fondés sur des enquêtes à large échelle. Dans une perspective très durkheimienne, les investigations se portent avant tout sur les moyens, dispositifs et ressources offertes par l'organisation pour « socialiser » et faciliter l'ajustement organisationnel des nouveaux entrants, mesuré par les indicateurs proximaux et distaux précités.

Les premiers travaux portent d'abord sur les **programmes formels de formation**, dont l'utilisation est très répandue pour orienter les nouveaux employés, et mettent en évidence leur efficacité très mitigée. Dans ces études, les nouveaux arrivants jugent systématiquement la formation peu utile et les corrélations entre l'accès à de telles formations et les indicateurs distaux de socialisation sont faibles (Delobbe et Vandenberghe, 2001 ; Louis *et al.*, 1983 ; Saks, 1996). *A contrario*, la recherche met rapidement en évidence le rôle décisif des membres internes qui dans l'entourage du nouveau venu jouent le rôle d'**agents de socialisation** (Louis *et al.*, 1983 ; Cooper-Thomas et Anderson, 2006 ; Saks et Gruman, 2012). Les nouveaux venus considèrent ainsi que les membres internes de l'organisation, à commencer par les pairs et supérieurs, sont une source d'information et de support plus utile que les programmes formels d'orientation. Ces collègues, supérieurs hiérarchiques, parrains et mentors, parfois aussi subordonnés et clients, facilitent l'intégration des recrues en leur fournissant de l'information, des feed-back, des modèles de rôle, du soutien social ainsi que l'accès à des réseaux et des ressources internes plus larges (Saks et Gruman, 2012). Le supérieur hiérarchique et les collègues sont souvent les agents avec lesquels le nouvel entrant noue les interactions informelles les plus denses et constituent à ce titre des agents clés de socialisation (Jokisaari, 2013). Ainsi, il s'avère que la qualité de l'échange social qui se noue entre un nouveau venu et son supérieur hiérarchique a un effet favorable sur l'initiation à la tâche et au groupe, la définition du rôle et les connaissances des standards et valeurs de l'organisation. Dans la même veine, les variations du support reçu du supérieur sur une période de 6 à 21 mois après l'entrée ont une incidence sur la clarté de rôle et la satisfaction des jeunes entrants mais aussi sur leur salaire (Jokisaari et Nurmi, 2009). Plus largement, ceux qui développent une relation privilégiée avec leurs collègues, leur supérieur direct, un éventuel tuteur ou mentor

se disent systématiquement plus satisfaits, impliqués et désireux de rester dans l'organisation (Morrison, 2002 ; Ostroff et Kozlowski, 1993 ; Saks et Gruman, 2012). En bref, ces travaux tendent à montrer que les formations formelles n'exercent qu'une influence minime sur la socialisation organisationnelle, bien moindre que celle exercée par les sources informelles d'apprentissage, conduisant à la conclusion un peu hâtive que le processus de socialisation prend place essentiellement en dehors des espaces formels de formation (Delobbe et Vandenberghe, 2001 ; Delobbe *et al.*, 2016).

Pourtant, au même moment, de très nombreux travaux s'attellent à valider et à analyser les effets des tactiques de socialisation et tendent à montrer la supériorité des tactiques institutionnalisées. Des échelles sont développées et validées pour mesurer les 6 dimensions distinctives identifiées par Van Maanen et Schein (1979) et confirment globalement le bien-fondé de cette conceptualisation même si une controverse surgit rapidement autour de l'opérationnalisation et des effets de la dimension « investissement-désinvestissement de la personne », controverse sur laquelle nous reviendrons ci-après (Ashforth *et al.*, 1997, 2007 ; Jones, 1986). Ces travaux synthétisés dans deux méta-analyses (Bauer *et al.*, 2007 ; Saks *et al.*, 2007) montrent également que les tactiques dites institutionnalisées de socialisation, à l'inverse de tactiques dites individualisées, facilitent l'adaptation dans l'organisation. Avec une convergence importante entre les études, les tactiques institutionnalisées renforcent le sentiment de maîtrise de la tâche, l'intégration dans le groupe, la compréhension de son rôle, la performance au travail, la satisfaction générale, la fidélité à l'entreprise, et réduisent les symptômes de stress et d'anxiété ainsi que l'ambiguïté et les conflits de rôle (p.ex. Ashforth *et al.*, 1997, 2007 ; Jones, 1986 ; Perrot et Roussel, 2009 ; Perrot *et al.*, 2012). Ces effets bénéfiques semblent essentiellement liés à l'accroissement des opportunités d'interactions sociales et de recherches d'information auprès des collègues et supérieurs offertes par les stratégies institutionnalisées (Saks et Ashforth, 1997a). La méta-analyse de Saks *et al.* (2007) permet d'affiner ces résultats en montrant que ce sont surtout les dimensions sociales de ces tactiques, à savoir les caractères modélisant et valorisant l'identité, qui auraient les effets les plus favorables, notamment sur la réduction des conflits et ambiguïtés de rôle, l'adéquation perçue avec l'organisation, ainsi que sur les indicateurs plus distaux de socialisation. Soulignons encore que plusieurs des études citées confirment que les tactiques institutionnalisées réduisent la latitude d'innovation laissée au nouvel entrant et génèrent davantage de comportements conformistes que les tactiques individualisées qui permettent au contraire une affirmation plus libre de l'individualité (Jones,

1986 ; Perrot *et al.* 2012). Entre le maintien de la cohésion sociale et l'incitation à l'innovation dans l'organisation, l'équilibre est subtil.

Les recherches sur les facteurs organisationnels vecteurs de socialisation ont contribué également à valider la pertinence des quatre catégories d'indicateurs proximaux issus du modèle de Feldman (1976, 1981), à savoir la maîtrise de la tâche, la compréhension des attentes propres au rôle, l'intégration sociale et la construction de relations de travail satisfaisantes et, enfin, l'intégration des standards, normes et valeurs organisationnelles. De nombreux travaux ont en effet montré que ces variables jouent un rôle médiateur entre, d'une part, les pratiques organisationnelles et, d'autre part, les indicateurs plus distaux d'ajustement organisationnel (Bauer *et al.*, 2007 ; Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003 ; Morrison, 1993 ; Saks *et al.*, 2007).

Cherchant à affiner cette conceptualisation, les chercheurs vont s'atteler à développer les approches et mesures des contenus ou domaines de la socialisation (Bauer et Erdogan, 2012 ; Perrot, 2009). Chao et ses collègues (1994) ont ainsi fourni un impressionnant travail de mise au point psychométrique en vue d'opérationnaliser en 34 items six domaines du processus de socialisation : (1) l'acquisition des compétences professionnelles requises pour être performant dans la tâche, (2) l'établissement de relations de travail satisfaisantes, (3) le décodage des relations et structures de pouvoir de l'organisation, (4) l'acquisition du langage technique et du jargon propre à l'entreprise, (5) l'apprentissage et l'acceptation des normes, buts et valeurs tacites et enfin (6) la connaissance de l'histoire, des traditions, mythes et coutumes de l'organisation. Un peu plus tard, Anakwe et Greenhaus (1999) proposent une échelle en 112 items mesurant six dimensions de la socialisation : (1) la maîtrise de la tâche, (2) le fonctionnement du groupe de travail, (3) la connaissance de la culture organisationnelle, (4) l'acceptation de la culture organisationnelle, (5) l'apprentissage personnel et l'évolution de l'identité professionnelle et (6) la compréhension de son rôle. Certains auteurs ont aussi développé des échelles mesurant certaines dimensions très spécifiques de la socialisation. Lacaze (2003) se centre par exemple sur le degré d'intégration des employés de service en contact direct avec la clientèle et mesure une dimension « maîtrise de la relation-client » propre à ce secteur d'activité. Campoy et ses collègues (2005) adaptent les échelles de Chao *et al.* (1994) pour évaluer la socialisation de membres d'organisations syndicales. D'autres encore (Black *et al.*, 1991) adaptent les modèles pour y intégrer les dimensions spécifiques de la socialisation survenant lors d'une expatriation, telles que l'adaptation à la nouvelle culture nationale et l'adaptation du conjoint et de la famille. Ce travail de développement psychométrique,

alliant élaboration théorique des dimensions de la socialisation et validation empirique des mesures mises au point, se poursuit encore aujourd'hui, avec le développement récent d'une échelle⁵ prenant soin de distinguer deux niveaux d'apprentissage des contenus de la socialisation : la compréhension et l'intégration (Cooper-Thomas *et al.*, 2020).

1.3. Le tournant interactionniste : place à la proactivité de l'individu

Les travaux de cette seconde vague ont été assez vite complétés par une vision plus interactionniste selon laquelle facteurs organisationnels et facteurs individuels interagissent pour rendre compte du processus de socialisation (Nicholson, 1984). L'attention se porte alors sur les comportements et stratégies multiples que les recrues mettent proactivement en œuvre pour donner sens à leur environnement, s'y adapter, mais aussi le transformer et le reconstruire à leur façon (Cooper-Thomas et Burke, 2012 ; Pennaforte, 2017 ; Saks *et al.* 2011). Le nouvel entrant n'est plus conçu comme le réceptacle passif des influences organisationnelles mais se voit attribuer un rôle actif dans le processus, déployant des stratégies diverses pour faire face à l'incertitude et apprendre les bases de son nouveau rôle (Cooper-Thomas et Burke, 2012). Moults travaux ont dès lors cherché à caractériser ces comportements proactifs que la personne met en œuvre pour « se socialiser » et à en comprendre les antécédents et conséquences.

Définis de façon générale comme toute action d'anticipation, orientée vers le futur, que les employés entreprennent pour exercer un contrôle sur eux-mêmes et/ou sur leur environnement, les comportements proactifs mis en œuvre par les nouveaux venus ont fait l'objet de typologies spécifiques au champ de la socialisation organisationnelle (voir Delobbe et de Boer, 2022). La plus communément utilisée est celle de Ashford et Black (1996) qui distingue les comportements proactifs suivants : la recherche d'informations, la recherche de feed-back, le réseautage, la participation aux activités sociales, la construction de relations avec le chef, le recadrage positif des situations, et la négociation de changements dans le travail (Bauer *et al.*, 2019 ; Cooper-Thomas *et al.*, 2014 ; Gruman *et al.*, 2006 ; Ellis *et al.*, 2017 ; Pennaforte *et al.*, 2016 ; Pennaforte, 2017 ; Yu et Davis, 2016). Dans leur revue de la littérature à ce sujet, Cooper-Thomas et Burke (2012) distinguent trois catégories de stratégies d'ajustement déployées par les nouveaux entrants : celles qui visent à se changer soi-même pour s'adapter à cet environnement (par

5. Appelée NUIS, pour *Newcomer Understanding and Integration Scale*.

exemple en recherchant de l'information et des feed-back facilitant l'apprentissage), celles qui visent à changer l'environnement pour l'adapter à soi (par exemple en déléguant certaines de ses responsabilités ou en refaçonnant son rôle) et celles qui impliquent un développement conjoint du nouvel entrant et de l'organisation (par exemple, en investissant dans la construction de bonnes relations de travail avec ses collègues et avec son chef).

À des degrés variables selon les contextes et selon les indicateurs de socialisation considérés, ces comportements proactifs contribuent significativement à améliorer l'ajustement entre le nouvel entrant et l'organisation, tels qu'en témoignent la revue des travaux réalisée par Cooper-Thomas et Burke (2012) ainsi que la toute récente méta-analyse de Zhao et ses collègues (2023). Par exemple, les recrues qui recherchent plus activement des informations comprennent mieux les attentes liées à leur rôle, maîtrisent mieux leurs tâches et sont en définitive plus performantes (Ashford et Black, 1996 ; Bauer *et al.*, 2007 ; Gruman *et al.*, 2006 ; Ellis *et al.*, 2017 ; Wanberg et Kammeyer-Mueller, 2000). Les études empiriques montrent également que ces comportements individuels sont généralement de meilleurs prédicteurs des indicateurs d'apprentissage et d'ajustement que les pratiques organisationnelles (Ashforth *et al.*, 2007 ; Chao, 2012). Ces dernières, en particulier les tactiques institutionnalisées de socialisation, agissent en fait de concert avec les stratégies individuelles pour expliquer la socialisation (Cooper-Thomas et Burke, 2012 ; Kim *et al.*, 2005). Par exemple, il a été montré que les tactiques institutionnalisées, loin de cantonner le nouvel entrant dans un rôle passif, constituent au contraire un contexte favorable au déploiement des comportements proactifs (Gruman *et al.*, 2006 ; Saks et Ashforth, 1997a). D'autres résultats mettent en évidence des effets d'interaction entre comportements proactifs et tactiques de socialisation, tantôt par un effet de renforcement mutuel, tantôt par un effet de substitution (Kim *et al.*, 2005). Au vu de l'importance des comportements proactifs dans la socialisation, quelques chercheurs ont voulu comprendre quels en étaient les antécédents, mettant surtout l'accent sur des caractéristiques individuelles des recrues telles que le désir de contrôle, l'extraversion ou le sentiment d'efficacité personnelle (Ashford et Black, 1996 ; Gruman *et al.*, 2006 ; Wanberg et Kammeyer-Mueller, 2000). Pour les formateurs d'adultes, la question pertinente est toutefois celle de savoir si ces comportements peuvent être développés. À ce propos, une étude toute récente a testé les effets d'un « programme d'orientation à la proactivité » (POP) conçu pour développer en 8 heures la proactivité de jeunes entrant dans une université : les résultats s'avèrent convaincants et se traduisent par une meilleure intégration sociale,

moins d'anxiété et de meilleurs résultats académiques mesurés jusqu'à 4 mois après l'intervention (Deng et Yao, 2022).

Dans ce tableau d'ensemble, la proactivité permet certes de rendre à la personne un rôle d'acteur dans le processus d'apprentissage et de construction identitaire inhérent à l'entrée dans une organisation. Mais la finalité première de cette proactivité reste l'adaptation et l'attachement à l'organisation, dans le cadre d'une relation d'emploi conçue comme durable. Les nouvelles formes de carrière appellent à investiguer plus finement le rôle différencié des différents types de comportements proactifs, dans des contextes d'emploi plus variés intégrant des travailleurs dans des statuts d'emploi et des schémas de carrière moins traditionnels (Delobbe et de Boer, 2022). Il s'agit aussi d'examiner plus attentivement l'influence de ces comportements dans la transformation des fonctionnements et rôles organisationnels ainsi que leur contribution à l'équilibre et au développement de la personne, appréhendés par exemple par sa qualité de vie au travail et hors travail, le renforcement de son sentiment d'efficacité personnelle et de son employabilité. Quelques travaux progressent dans cette voie. Ainsi, Cooper-Thomas *et al.* (2014) ont examiné en quoi les divers registres de comportements proactifs de travailleurs intérimaires affectaient leur apprentissage, leur engagement dans le travail et leur bien-être. Citons aussi Pennaforte (2017) qui a montré que les comportements proactifs de socialisation avaient une influence décisive sur l'implication envers le travail et envers l'équipe dans le cadre de contrats courts d'emplois étudiants.

1.4. Expression de soi et authenticité comme enjeux contemporains de la socialisation

Enfin, ces dix dernières années sont marquées par des travaux qui interrogent la nature même du processus de socialisation tant ils mettent l'accent sur l'importance de l'expression authentique et de l'affirmation de soi, soulignant les méfaits du conformisme et minimisant l'importance des appartenances sociales dans la construction identitaire (Delobbe et de Boer, 2022 ; Dufour *et al.*, 2020 ; Cable *et al.*, 2013 ; Montani *et al.*, 2019). Poursuivant le changement de paradigme esquissé ci-dessus, cette vague récente s'intéresse à la place laissée à l'individuation et à l'expression de soi lors de l'entrée dans l'organisation. L'accent avait jusqu'alors été mis sur la construction du sentiment d'appartenance et l'acculturation aux valeurs de l'organisation et, hormis dans quelques travaux envisageant l'innovation de rôle (Nicholson, 1984), peu d'attention avait été accordée à la possibilité pour le nouvel engagé d'affirmer son individualité distinctive et de faire valoir ses ressources personnelles.

Dans un article précurseur, Schein (1968) considérait déjà que le surconformisme, c'est-à-dire l'acceptation sans questionnement de toutes les normes et valeurs organisationnelles, constituait un échec de la socialisation et préconisait un individualisme créatif permettant à la personne de se démarquer de certaines des normes ambiantes. Dans les travaux déjà cités sur les tactiques de socialisation, les résultats confus et déroutants accumulés sur une des dimensions distinguant les tactiques avaient également semé le doute. En effet, dans la typologie initiale (Van Maanen et Schein, 1979), les tactiques institutionnalisées se caractérisaient par un désinvestissement de la personnalité et des attributs du nouvel entrant, tel que cela se traduit dans certaines institutions qualifiées de « totales » qui forcent leurs nouvelles recrues, parfois même matériellement, à endosser les habits, habitudes et normes de comportement en vigueur. Or les premières validations empiriques du modèle ont curieusement constaté que les tactiques institutionnalisées, les plus bénéfiques en termes d'adaptation à l'organisation, étaient aussi celles qui investissaient dans la personnalité et soutenaient l'expression des caractéristiques individuelles (Jones, 1986 ; Ashforth, 2001 ; Ashforth *et al.*, 2007).

Ces questionnements autour de la tension entre investissement et désinvestissement de la personne, ou entre individuation et acculturation sont aujourd'hui accentués par la diversification croissante de la main-d'œuvre, la prise de conscience des effets d'exclusion sociale inhérents à l'homogénéisation culturelle et la déstandardisation croissante des parcours de carrière (Delobbe et de Boer, 2022 ; Chen et Coopet-Thomas, 2023). Ils ont conduit les chercheurs à s'intéresser plus franchement aux conséquences néfastes d'une identification forte à l'organisation, tant pour la personne que pour l'organisation. Des travaux récents intègrent à présent la « vérification de soi » ou l'« expression authentique de soi » comme des enjeux centraux de l'entrée dans l'organisation et mettent clairement en garde contre les effets négatifs du conformisme de façade (Dufour *et al.*, 2020 ; Cable et Kay, 2012 ; Cable *et al.*, 2013 ; Montani *et al.*, 2019). Ces travaux partent du principe que cette transition entraîne pour la personne une remise en cause quasi existentielle, qui la confronte au sens et à la cohérence de sa trajectoire professionnelle, *a fortiori* lorsque sa carrière a été longue et chaotique. Pour retrouver et consolider le sens de qui elle est et préserver son identité, elle va autant que possible s'efforcer de vérifier et de promouvoir auprès d'autrui la conception qu'elle a d'elle-même, que cette conception soit positive ou négative (Cable et Kay, 2012). Dans certaines circonstances toutefois, les membres d'une organisation peuvent se sentir obligés de réprimer l'expression de valeurs divergentes et faire semblant d'adhérer aux valeurs de l'organisation. Ces

comportements inauthentiques, qualifiés de « conformisme de façade », sont liés à des niveaux plus élevés d'épuisement émotionnel et à des niveaux plus faibles d'engagement affectif (Hewlin *et al.*, 2016). Ils peuvent être particulièrement fréquents lors de la phase d'entrée dans l'organisation, quand l'enjeu d'acceptation sociale est fort, *a fortiori* dans des conditions d'emploi précaires ou lorsque la congruence de valeurs de départ entre la personne et l'organisation est faible.

Plusieurs travaux empiriques soutiennent cette approche. Dans une recherche incluant au total 2673 nouveaux employés, Cable et Kay (2012) ont analysé comment les efforts de vérification du soi affectaient le processus d'ajustement pendant la première année. Leurs résultats montrent que les personnes plus enclines à affirmer leur soi véritable sont en définitive plus satisfaites, plus performantes et manifestent plus de comportements de citoyenneté et d'engagement à l'égard de leur organisation, vraisemblablement aussi parce qu'elles sont recrutées dans des organisations qui leur correspondent davantage. Dans la même veine, une expérience menée dans un centre d'appels téléphoniques en Inde a montré qu'une formation initiale centrée sur l'expression de son identité individuelle, en comparaison à une formation centrée sur l'affirmation des valeurs et de l'identité organisationnelle, a davantage d'effets bénéfiques sur le taux objectif de rétention du personnel et sur la satisfaction des clients (Cable *et al.*, 2013). Des résultats comparables ont été observés dans un centre de recherche : la valorisation de l'identité individuelle facilite l'expression authentique de soi et conduit à davantage de satisfaction, d'engagement organisationnel et de performance dans les tâches (Cable *et al.*, 2013). De même, les superviseurs qui encouragent l'expression authentique du nouvel arrivant contribuent à améliorer l'ajustement au travail et à réduire les symptômes de stress (Dufour *et al.*, 2020 ; Montani *et al.*, 2018). À l'inverse, les tactiques de socialisation dites de désinvestissement peuvent, en cherchant à remodeler l'identité des nouveaux arrivants, favoriser le conformisme de façade, empêcher l'expression de la créativité et détériorer la performance, l'intégration sociale et la satisfaction des nouveaux entrants (Montani *et al.*, 2018). Affirmer sa différence et son individualité peut néanmoins être éprouvant et déléter les ressources personnelles et relationnelles du nouveau venu au point de conduire à des affects négatifs et à une forme d'épuisement. Dans ces cas, s'engager dans des stratégies visant à changer les procédures de travail et le rôle à jouer semble réduire les risques de l'affirmation de soi pour le nouveau venu (Chen et Cooper-Thomas, 2023).

Bien en phase avec la valeur expressive que revêt le travail aujourd'hui et avec une psychologie positive prônant l'épanouissement personnel, cette ligne de travaux s'avère prometteuse mais gagnerait à poursuivre l'investigation des effets ambivalents et possiblement pervers d'une expression de soi exacerbée, tant pour l'individu que pour l'organisation.

2. Perspectives théoriques sur le processus de socialisation

Plusieurs cadres théoriques majeurs des sciences sociales ont contribué à bâtir les fondements des modélisations des processus en jeu dans la socialisation organisationnelle. Dans le cadre de cette note de synthèse, nous nous attarderons sur trois d'entre eux : les théories de la construction de sens et de l'apprentissage, les approches identitaires et la théorie de l'échange social.

2.1. La socialisation comme processus d'apprentissages multiples

En écho à la multiplicité des enjeux présents, tant pour l'individu que pour l'organisation, dans le processus de socialisation, cette approche conçoit la socialisation comme un processus continu d'apprentissage multi-domaine. Ce processus a été qualifié de « multiplex » par Saks et Ashforth (1997b) car il entrelace des dynamiques d'apprentissages distinctes par leurs objets ou contenus, leurs rythmes, les sources et stratégies d'apprentissage mobilisées et leurs effets. Un dénominateur commun de ces travaux est de considérer que l'effort d'apprentissage déployé par les jeunes recrues a pour but de réduire l'incertitude inhérente à toute transition professionnelle et vise à rendre l'environnement plus prévisible, compréhensible et en fin de compte contrôlable (Cooper-Thomas *et al.*, 2019 ; Louis, 1980). L'incertitude y est conçue comme un déficit informationnel qui entrave la possibilité de poser les comportements appropriés au contexte et d'atteindre un niveau suffisant de performance et d'équilibre personnel. Bien décrit par le modèle de Harris *et al.* (2020), l'apprentissage est avant tout un processus de construction de sens (*sense-making*), dans lequel le nouveau venu s'appuie sur les repères et interprétations fournis par les membres internes de l'organisation (*sense-giving*) et vérifie constamment la pertinence des schémas qu'il se construit (*sense-testing*).

La référence à la théorie sociale cognitive (Bandura, 1986) est omniprésente dans ces travaux qui analysent la socialisation comme une dynamique d'apprentissage social dans laquelle le nouveau-venu, par expérimentation et observation, se procure l'information utile auprès des membres les plus significatifs de son entourage, principalement ses collègues et supérieurs

(Cooper-Thomas et Anderson, 2006 ; Ostroff et Kozlowski, 1993). L'intérêt s'est aussi porté sur les processus autorégulateurs que l'individu met en œuvre pour orienter, contrôler et modifier ses comportements, incluant des stratégies telles que l'auto-observation, la fixation d'objectifs personnels, l'autorécompense et l'autopunition, la répétition et l'entraînement aux comportements souhaités (Saks et Ashforth, 1996). L'autogestion comportementale est supposée faciliter la socialisation par l'intervention de deux mécanismes, l'un informationnel, l'autre émotionnel. D'une part, elle augmenterait les capacités d'apprentissage et d'acquisition d'informations relatives aux comportements et attitudes requis dans le nouvel environnement professionnel. D'autre part, elle contribuerait à améliorer la régulation émotionnelle, ainsi que la gestion du stress et de l'anxiété (Saks et Ashforth, 1996). Les stratégies de planification de carrière et d'élucidation des buts et aspirations personnelles prises en compte dans certains travaux (Depolo *et al.*, 1994) s'inscrivent dans ce courant de recherche. Loin d'être exclusivement reproducteur des pratiques et routines organisationnelles en place, ce processus d'apprentissage laisse donc place à une marge de reconstruction et d'innovation par le nouveau venu, surtout dans les contextes où les tactiques de socialisation sont faiblement institutionnalisées (Harris *et al.*, 2020).

Considérant les enjeux clairement distincts (p.ex., initiation à la tâche et intégration dans le groupe), voire potentiellement contradictoires (p.ex., innovation de rôle et adhésion aux valeurs organisationnelles) de la socialisation, ces travaux décortiquent les dynamiques d'apprentissage multiples, en distinguant les sources et stratégies de recherche d'information, les cibles d'apprentissage et *in fine* les résultats distaux de ces dynamiques tantôt en synergie, tantôt en tension (p.ex. Cooper-Thomas *et al.*, 2014 ; Gardner *et al.*, 2022 ; Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003 ; Perrot *et al.*, 2012). Ainsi, cette approche a alimenté plusieurs études extrêmement fines des divers types de comportements de recherche d'information mis en œuvre par de jeunes recrues et de leurs contributions respectives dans le processus complexe de la socialisation organisationnelle (Morrison, 1993 ; Ostroff et Kozlowski, 1993 ; Pennaforte *et al.* 2016 ; Wanberg et Kammeyer-Mueller, 2000). Il apparaît ainsi que certains domaines d'apprentissage sont facilités de façon prédominante par certains agents et sources de socialisation. Par exemple, il semble que les collègues fournissent essentiellement des informations utiles à la compréhension des normes organisationnelles et à l'intégration relationnelle tandis que les supérieurs sont surtout utiles pour prodiguer de l'information technique, pour donner un feed-back sur le travail ainsi que pour initier aux jeux et équilibres politiques en vigueur dans

l'organisation (Morrison, 1993 ; Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003). Certaines études montrent que bénéficier d'un mentor aide à mieux planifier sa trajectoire professionnelle, à se sentir plus impliqué dans sa carrière et mieux intégré socialement, globalement plus satisfait et mieux informé sur l'histoire de l'organisation, sur ses buts et valeurs, sur ses fonctionnements politiques, mais n'a toutefois aucune incidence sur la maîtrise de la tâche en soi, d'autres modes d'apprentissage jouant probablement dans ce cas-là (Chao, 1997 ; Ostroff et Kozlowski, 1993). Une des études les plus abouties à ce sujet (Saks *et al.*, 2011) examine les liens entre différents types de comportements proactifs, les résultats directs de ces comportements et la panoplie classique des indicateurs proximaux et distaux de socialisation et montre, par exemple, que la clarté de rôle dépend surtout de l'obtention de feedback tandis que l'intégration sociale est prédite d'abord par les opportunités de socialisation générale. Dernier exemple, Gardner *et al.* (2022) ont mis en évidence que la formation contribue surtout à développer les aptitudes fonctionnelles nécessaires à la maîtrise de la tâche tandis que le support des collègues aide à l'intégration sociale.

Ces travaux conduisent dans l'ensemble à mieux cibler les pratiques et ressources organisationnelles spécifiques à chacun des contenus ou domaines de socialisation et dès lors à identifier plus spécifiquement quels sont les comportements proactifs, au premier plan desquels les comportements de recherche d'information et de feedback, à encourager pour se socialiser dans ces domaines. Même si les résultats des travaux actuellement disponibles peinent à converger vers un modèle « multiplex » stabilisé et généralisable, cette approche est utile pour épauler tant les employeurs que les nouveaux entrants dans une réflexion plus fine quant aux ressources à mettre en place et comportements à encourager dans un programme d'*onboarding* organisationnel.

2.2. La socialisation comme construction identitaire

Dès 1986, Fisher complète le premier modèle initial de Feldman (1976, 1981) en insistant sur les changements personnels relatifs à l'identité et à l'image de soi qui surviennent au cours de la socialisation organisationnelle. Mais à cette époque, dans le champ de la socialisation organisationnelle, rares sont les travaux empiriques qui s'attachent à étudier les dynamiques identitaires, probablement parce que les méthodologies quantitatives mises en œuvre alors se prêtent mal à ces investigations. À titre d'exception, citons Fournier (1997) qui, en s'appuyant sur la théorie des construits personnels de Kelly, a étudié les changements dans la construction de soi qui s'opéraient

lors de la transition du monde universitaire vers le monde professionnel. Dans le même esprit, Ashforth et Saks (1995) ont examiné en quoi les caractéristiques du rôle attendu des nouvelles recrues, en termes de nouveauté et de latitude de décision, interagissaient avec leurs orientations motivationnelles pour influencer l'ampleur des changements personnels consécutifs à une transition de rôle.

Dans un contexte d'instabilité croissante des trajectoires professionnelles, il devient prioritaire de mieux appréhender les transformations identitaires inhérentes à la socialisation organisationnelle (Delobbe et de Boer, 2022 ; Kaddouri, 2019). Les riches élaborations théoriques développées par Ashforth et ses collègues (Ashforth, 2001 ; Ashforth et Schinoff, 2016 ; Bednar *et al.*, 2020) constituent un terreau fécond pour les travaux empiriques, encore rares mais de plus en plus robustes, qui examinent les mécanismes par lesquels les appartenances groupales et interactions sociales symboliques façonnent progressivement l'identité des nouveaux entrants (Sluss *et al.*, 2012 ; Zhu *et al.*, 2017). L'entrée dans l'organisation y est conçue comme l'apprentissage d'un rôle social dans le jeu collectif de l'organisation. Pendant cette période intense de transition identitaire, les interactions symboliques dans lesquelles est engagé le nouveau venu et la perception que les autres ont de lui vont peu à peu façonner son concept de soi, son identité. Au fil du temps et surtout si l'organisation est perçue comme prestigieuse et dotée d'attributs uniques et distinctifs, le nouvel entrant va développer son sentiment d'appartenance et se définir comme membre de cette organisation (Zhu *et al.*, 2017). Le concept d'identification organisationnelle est défini comme le processus par lequel l'identité d'un individu devient psychologiquement entrelacée avec l'identité organisationnelle, de façon à réduire son incertitude et à rehausser sa propre image (Zhu *et al.*, 2017). Pour préserver une image positive de soi, la personne cherche assez naturellement à agir en faveur de l'organisation à laquelle elle s'identifie et à gagner ainsi satisfaction et fierté des succès de cette organisation. La méta-analyse de Riketta (2005) confirme que l'identification organisationnelle est corrélée à une vaste gamme de comportements et d'attitudes indicateurs d'ajustement organisationnel, tels que l'implication dans le travail, la satisfaction, la performance *in-role* et *extra-role*, l'absentéisme et l'intention de quitter. Deux axes se dessinent dans les perspectives de recherche sur la socialisation organisationnelle comme processus de construction identitaire.

Un premier axe, renforcé par la vague de travaux la plus récente mettant l'accent sur l'expression authentique de soi, incite à considérer la construction identitaire comme un travail d'équilibration entre identité personnelle et

identité sociale, entre individuation et acculturation (Ashforth, 2001 ; Chao, 2012). Dans la foulée de la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1986), il s'agit de considérer l'entrée dans l'organisation comme un processus de négociation identitaire dont l'enjeu est tout à la fois de permettre la vérification d'un soi distinctif et l'identification associée à l'appartenance à l'organisation. Cette négociation identitaire fait directement écho au concept de double transaction élaboré par Dubar (1991) pour appréhender la construction des identités professionnelles : une transaction biographique par laquelle l'individu construit et reconstruit son identité « pour soi » en référence à ses identifications antérieures et à ses projections d'avenir de façon à maintenir un sens de soi stable et distinctif au fil des événements et ruptures de sa trajectoire ; et une transaction sociale par laquelle il se définit dans son rapport aux autres et recherche la reconnaissance sociale d'une identité « pour autrui » (Delobbe, 1996). Cette distinction est aussi à rapprocher des notions de « projet de soi pour autrui » et de « projet de soi pour soi » développées par Kaddouri (2019).

Selon le modèle Attraction-Sélection-Attrition (ASA) de Schneider (1995), les processus de recherche et de sélection réciproques entre employés et organisations ont pour effet d'assurer une certaine cohérence à l'entrée entre les identités et profils des personnes engagées et les rôles et les valeurs préconisés par l'organisation, en référence au concept déjà évoqué de congruence personne-organisation (*Person-Organization fit*). La préservation des valeurs organisationnelles est d'abord attribuable à un phénomène d'attraction (Attraction) réciproque des candidats et des entreprises fondées sur la congruence de leurs valeurs. Cette adéquation, telle que perçue par le candidat, constituerait un des meilleurs prédicteurs d'attrait pour une organisation. Les processus implicites en jeu lors de la phase de sélection (Sélection), typiquement les jugements sociaux survenant lors des entretiens, contribuent eux aussi à recruter des candidats déjà en adéquation avec les valeurs de l'organisation. Enfin, selon ce modèle, les individus qui ne sont pas en adéquation culturelle avec l'organisation finissent par quitter volontairement (Attrition) celle-ci. Le modèle a été ensuite enrichi en y intégrant la socialisation qui contribue elle aussi à une acculturation progressive des nouveaux entrants aux valeurs de l'organisation. Dans ce modèle Attraction-Sélection-Socialisation-Attrition (AS²A), l'adéquation de valeurs entre la personne et l'organisation est donc à la fois un antécédent et un résultat du processus de socialisation. De nombreux travaux ont démontré à quel point cette adéquation était essentielle au développement d'attitudes et de comportements propices au fonctionnement de l'organisation et au

bien-être individuel (voir aussi Delobbe, 2011). Toutefois, lorsque les personnes entrantes sont trop en décalage avec les valeurs de l'organisation ou lorsque le niveau de conformisme attendu est très élevé, les organisations peuvent développer des pratiques et rituels visant à casser en tout ou en partie l'identité des nouveaux entrants, par des processus de déconstruction (*sense-breaking*) et reconstruction (*sense-making*) de sens (Ashforth, 2001). En procédant de la sorte, elles facilitent la dé- et dis-identification avec les rôles passés et l'endossement du rôle attendu mais peuvent aussi accroître les tensions entre identité « pour soi » et identité « pour autrui » et le mal-être en découlant (Ashforth, 2001 ; Ashforth et Schinoff, 2016).

Un second axe de recherche appelle à prendre davantage en compte les multiples identités sociales qui façonnent la personne en contexte organisationnel. Les cibles d'identification ne se limitent pas à l'organisation mais sont nombreuses : la profession ou le métier auquel l'individu s'est socialisé dès sa formation initiale, son supérieur hiérarchique et ses collègues dont nous avons déjà souligné l'importance, mais aussi les bénéficiaires de ses services, tels les patients pour le personnel soignant, les élèves pour les enseignants, les clients pour les commerciaux. La carrière en tant que telle peut également constituer un ancrage identitaire fort, à même de conférer continuité et cohérence à la trajectoire professionnelle en dépit des changements d'emploi, surtout lorsqu'elle est perçue comme réussie (Egold et van Dick, 2015). Enfin, les rôles extraprofessionnels, tels les rôles familiaux, sont eux aussi constitutifs de l'identité sociale d'une personne et interfèrent avec les rôles professionnels (Greenhaus et Callalan, 2020). Les multiples cibles d'identification en contexte organisationnel peuvent dans certains cas se combiner harmonieusement et se renforcer mutuellement. Ainsi, une étude menée sur deux échantillons de nouvelles recrues, l'un entrant dans une entreprise de télémarketing et l'autre intégrant l'armée américaine, a montré que l'identification relationnelle au supérieur hiérarchique était un des vecteurs conduisant à construire l'identification organisationnelle, du moins lorsque ce supérieur était considéré comme prototypique de l'organisation (Sluss *et al.*, 2012). Citons aussi la thèse de Esplan (2020) qui a suivi 423 jeunes diplômés entrant en emploi en examinant leur positionnement par rapport à quatre cibles d'identification (le supérieur hiérarchique, l'équipe de travail, la profession et l'organisation) et a montré que ces quatre cibles d'identification se combinent pour jouer un rôle médiateur dans la relation entre les tactiques et agents organisationnels de socialisation, d'une part, et les indicateurs de socialisation que sont la maîtrise de la tâche, l'intégration sociale et l'adhésion aux valeurs de l'organisation, d'autre part.

Dans bien des cas, des ambiguïtés, des tensions identitaires, voire des conflits intra- et inter-rôles peuvent survenir et avoir des effets particulièrement délétères, se manifestant par une détérioration de la performance et un accroissement des risques d'épuisement et de l'intention de quitter (Kaddouri, 2019 ; Wenger *et al.*, 2022). Surmonter ces tiraillements identitaires et réussir à gérer les multiples attentes de rôle est un défi majeur à relever par les nouvelles recrues lors de la phase d'accommodation dans un nouvel emploi (Feldman, 1976). Beaucoup reste à comprendre quant à la façon dont les nouveaux entrants composent avec ces identités multiples, mouvantes, voire éclatées qui tissent aujourd'hui la vie dans les organisations. Ce courant de recherche est aussi porteur de nouvelles approches méthodologiques, par l'importance qu'il donne aux approches narratives (Ashforth et Schinoff, 2016 ; Bednar *et al.*, 2020). En faisant « raconter l'histoire », que ce soit à l'échelle de l'individu ou à celle de l'organisation, l'approche narrative permet d'explicitier la représentation que les individus ont de leur identité et de celle de leur organisation.

2.3. La socialisation comme construction d'une relation d'échange social

La théorie de l'échange social a été largement utilisée pour comprendre la construction de la relation d'emploi et, à ce titre, constitue un troisième cadre de référence central dans le champ de la socialisation organisationnelle (Delobbe et de Boer, 2022 ; Kim et Moon, 2021 ; Lapointe *et al.*, 2013 ; Lapointe et Vandenberghe, 2021). Cette théorie envisage la relation d'emploi comme une relation d'échange réciproque dans laquelle employeurs et employés échangent des éléments tangibles (p.ex., un temps de travail contre un salaire) mais surtout des composantes socio-émotionnelles telles que de la considération, du support, de l'engagement affectif et de la loyauté. Selon cette théorie, en vertu d'une norme sociale de réciprocité qui régit les dynamiques de dons et contre-dons, toute forme d'investissement et de reconnaissance manifestée par l'employeur à l'égard de l'employé a pour effet d'accroître le sentiment d'obligation de l'employé à l'égard de son employeur. Cette relation se construit donc autour d'un contrat psychologique, c'est-à-dire un ensemble de croyances individuelles concernant les obligations constitutives de la relation d'échange entre un individu et son organisation (Delobbe, 2012 ; Dulac, 2005). Traditionnellement, deux types de contrats psychologiques sont distingués : d'une part, le contrat transactionnel, typique d'une relation d'échange strictement économique, composée d'obligations étroites et explicites, de court terme et centrées sur les facettes extrinsèques

du travail et, d'autre part, le contrat relationnel, typique de l'échange social constitué de composantes intangibles et non monétisables, largement implicites, centrées sur les facettes intrinsèques du travail et dont la balance tend vers un équilibre dans la durée (Delobbe, 2012). Selon la théorie de l'échange social, l'engagement de l'employé et sa propension à poser des comportements profitables à son organisation peuvent être lus comme une façon de rendre les traitements favorables prodigués par l'organisation à son égard, autrement dit de réagir au support organisationnel perçu.

La période d'entrée dans l'organisation constitue un moment critique dans la construction d'une relation d'échange social. La question de la formation du contrat psychologique, en particulier, a retenu l'attention de plusieurs auteurs qui ont proposé des modélisations relativement sophistiquées des processus en jeu, articulant les expériences, informations et pratiques préalables et ultérieures à l'embauche (Dulac, 2005). Dès la phase de socialisation anticipatoire, sur base de leurs expériences antérieures et des signaux émis par l'organisation, les nouveaux entrants se forment un contrat psychologique anticipatoire qui va évoluer en fonction des expériences vécues après l'entrée dans l'organisation et de la façon dont elles vont être interprétées (Dulac, 2005 ; Delobbe *et al.*, 2016). Dans la foulée du phénomène de désillusion qui suit l'entrée organisationnelle, ce contrat psychologique anticipatoire serait particulièrement susceptible d'être perçu comme étant trahi par l'entreprise (Lapointe *et al.*, 2013 ; Lapointe et Vandenberghe, 2021).

Plusieurs études longitudinales ont également examiné l'évolution des composantes du contrat psychologique après l'entrée dans l'organisation, sous l'effet des obligations honorées et incitants prodigués, ou non, par l'employeur (De Vos *et al.*, 2003 ; De Vos et Freese, 2011 ; Delobbe *et al.*, 2016 ; Payne *et al.*, 2008). En suivant 333 recrues à quatre moments de leur première année d'emploi, De Vos et ses collègues (2003) ont observé que les obligations ressenties à l'égard et de la part de l'employeur évoluent en conséquence des rétributions reçues et des contributions fournies par la recrue. Notamment, les obligations perçues d'une partie s'adaptent de façon dynamique aux contributions délivrées par l'autre partie, en vertu de la norme sociale de réciprocité. D'autres chercheurs ont montré que la balance entre les obligations perçues de l'employeur et celles de l'employé influence deux comportements facilitant la socialisation, à savoir l'engagement dans des activités de formation et le temps passé avec un mentor (Payne *et al.*, 2008). Dans une étude menée au sein de la Défense belge, nous avons pour notre part montré que les recrues qui, dès l'entrée, avaient un sens plus élevé de leurs obligations personnelles tiraient davantage profit de la phase

d'instruction militaire, construisaient des relations d'échange social plus riches avec leurs instructeurs et camarades de pelotons et percevaient la formation reçue comme étant plus utile, ce qui contribuait encore à renforcer leur engagement à l'égard de l'institution (Delobbe *et al.*, 2016). D'autres travaux encore ont investigué les facteurs organisationnels et individuels qui expliquaient les perceptions de rupture et violation du contrat psychologique après l'entrée dans un nouvel emploi, ainsi que leurs répercussions dommageables sur l'engagement et la loyauté du nouvel entrant (Kim et Moon, 2021 ; Lapointe et Vandenberghe, 2021).

Le rôle de la formation, pourtant jugée peu utile par les premiers travaux sur le processus de socialisation, a lui aussi été réexaminé sous le prisme de la théorie de l'échange social (Delobbe, 2022). Les programmes de formation sont en effet susceptibles de contribuer au développement du contrat psychologique via deux processus (De Vos *et al.*, 2003 ; De Vos et Freese, 2011 ; Delobbe *et al.*, 2016). D'une part, en encourageant les recrues à être plus proactives et en facilitant l'accès à l'information, ils leur permettent de se forger une représentation plus réaliste des composantes tacites de l'échange et des termes du contrat psychologique, et à éviter dès lors les déceptions et désillusions si fréquentes pendant la première année d'emploi. Il a ainsi été démontré que ces programmes réduisent très significativement le risque de brèches et violations du contrat psychologique. D'autre part, par l'investissement en temps et moyens qu'ils représentent, ces programmes constituent un signe tangible de la considération que l'organisation porte à ses recrues. Surtout s'ils se caractérisent par une symbolique importante (accueil par la haute direction, logos et signes d'appartenance, lieux et orateurs prestigieux, rituels de passage...), ils nourrissent chez les nouveaux entrants le sentiment d'être privilégiés et, en conséquence, celui d'être redevables d'avoir été traités avec tant d'égards. Ils les conduisent à rendre les faveurs reçues en s'investissant davantage dans l'organisation, ce qui se traduit concrètement par un accroissement tangible des obligations ressenties à l'égard de l'employeur et, in fine, de l'engagement affectif et de la loyauté à l'égard de l'organisation (Delobbe *et al.*, 2016 ; Tannenbaum *et al.*, 1991).

Ces résultats encouragent à poursuivre l'étude complexe mais pertinente de la façon dont pendant les premiers mois d'emploi se développent le contrat psychologique et, plus largement, l'échange social qui sous-tend la relation d'emploi. En particulier, le rôle de la formation dans cette contractualisation psychologique n'a encore été que très rarement investigué (Delobbe, 2022). Il est aussi à noter que dans ces travaux, c'est toujours le contrat psychologique relationnel qui prévaut comme cadre de référence d'une intégration

réussie et durable dans l'organisation, et cela même lorsque l'étude porte sur des travailleurs temporaires (Manuti *et al.*, 2016). Alors que ces emplois atypiques sont souvent ceux qui représentent le plus de mouvements d'entrée et de sortie de personnel dans les rapports sociaux des entreprises, ce sont aussi ceux qui sont les moins étudiés lorsqu'il s'agit de comprendre les enjeux et facteurs déterminants de l'entrée dans l'organisation.

3. Discussion et perspectives

Pour conclure cette note de synthèse, nous souhaiterions souligner quelques perspectives et interrogations ouvertes par cette abondante littérature sur la socialisation organisationnelle et qui nous paraissent susceptibles de nourrir et renouveler les approches théoriques et pratiques de la formation des adultes.

D'abord, les travaux sur la socialisation nous incitent à considérer sous un angle plus large les processus, contenus, facteurs et résultats de l'apprentissage en formation des adultes (voir aussi Delobbe, 1996). L'intériorisation de valeurs, d'attitudes, de comportements est au cœur de la socialisation et renvoie essentiellement à des formes d'apprentissage implicites et inconscientes, à ces apprentissages dits « informels » qui surviennent sans que la personne n'en ait eu l'intention ou n'en ait même conscience (Carré, 2020). La modélisation des tactiques de socialisation et le concept de *people processing devices* nous enseignent que ces apprentissages sont avant tout le fruit de la façon dont se structurent les expériences et interactions des apprenants, et non celui des contenus et informations explicitement transmis et échangés. Dans ce processus, les interactions symboliques qui se nouent avec les agents de socialisation, à commencer par les pairs et supérieurs hiérarchiques, et les comportements proactifs de recherche d'information et de construction de sens déployés par les recrues elles-mêmes jouent un rôle décisif, bien plus important que celui des dispositifs de formation. En ce sens, la socialisation s'apparente à l'apprentissage tacite de Dewey selon qui les choses sont l'expérience qu'on en fait. C'est en faisant l'expérience (*experiencing*) et en expérimentant activement (*experimenting*), dans un aller-retour entre l'action et l'éprouvé, que la personne se forge des schémas de pensée et d'action adaptés à l'environnement social auquel elle se socialise. Tels des savoirs incorporés ou « connaissances-en-acte » (Schön, 1986), ces schémas, gestes, identifications et jugements intuitifs se développent en situation de travail et sans y réfléchir. Particulièrement difficiles à expliciter et formaliser, ils demeurent largement étrangers à toute activité consciente et réflexive. Les processus mis en évidence par les travaux sur la socialisation organisationnelle sont

de ce point de vue fort éloignés des approches qui conçoivent que l'explicitation et la réflexivité sur les savoirs cachés dans l'agir sont indispensables à l'apprentissage, approches aujourd'hui très populaires en formation des adultes. Par contre, les théories de la socialisation font écho aux travaux qui en formation des adultes promeuvent l'agentivité de l'apprenant, l'apprentissage autorégulé et une ingénierie de contextes offrant des ressources et opportunités d'apprentissage (Carré, 2020 ; Cosnefroy, 2010).

Dans la même veine, les théories de la socialisation organisationnelle incitent résolument les formateurs d'adultes à se décentrer des compétences et savoirs mobilisés dans l'exercice de l'activité pour prendre en compte d'autres contenus et objets d'apprentissage nécessaires au fonctionnement des organisations et des collectifs de travail. Ainsi, la modélisation des résultats proximaux de la socialisation conduit à considérer aussi la clarification des attentes de rôle, l'intégration sociale, et l'équilibration entre acculturation et individuation comme enjeux à part entière de la formation dans les organisations. De même, en considérant comme résultats distaux de la socialisation des variables telles que l'engagement affectif et l'intention de rester dans l'organisation, ces travaux incitent à élargir considérablement la panoplie des effets pris en compte pour évaluer l'impact de la formation. Comme nous l'avons développé par ailleurs (Delobbe, 2022), investir dans le développement des compétences ne peut suffire à améliorer les performances individuelles et collectives. Ce capital humain ne sera en effet mis au service de l'organisation que si ceux qui le détiennent, en l'occurrence les collaborateurs eux-mêmes, en ont la volonté. Les travaux sur la socialisation complètent utilement les approches de la formation en contexte de travail parce qu'ils nous éclairent précisément sur les processus et facteurs qui contribuent à construire cette volonté de collaborer et de s'engager durablement dans l'organisation. Pour conduire à un retour sur investissement, l'impact d'une formation pourrait donc se mesurer non seulement en termes de compétences acquises et transférées sur le poste de travail mais aussi à l'aune des indicateurs proximaux et distaux de socialisation organisationnelle.

À plusieurs reprises, nous avons pointé que les sessions formelles de formation semblaient relativement inefficaces et vaines lorsqu'il s'agissait de faciliter des processus de socialisation, alors même que la formation reste pourtant un dispositif largement utilisé dans les organisations pour intégrer les nouveaux entrants. Cette conclusion déconcertante pour la communauté des formateurs d'adultes et ingénieurs de formation doit toutefois être relativisée. Quelques études montrent en effet que l'effet socialisant de la formation n'est pas lié à son accessibilité, sa durée ou autres caractéristiques

d'ingénierie, mais bien à l'appréciation subjective que les participants en ont, appréciation fortement façonnée par leurs attentes et besoins initiaux (Saks, 1996 ; Tannenbaum *et al.*, 1991). Par exemple, dans une étude menée sur des nouveaux entrants dans le secteur bancaire, nous avons montré que c'est principalement l'évaluation subjective et non l'intensité objective de la formation qui explique ses effets sur les indicateurs de socialisation tels que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de rester dans l'organisation (Delobbe et Vandenberghe, 2001). Dans une autre étude conduite sur des recrues militaires, nous avons observé que la phase initiale de formation intensive est perçue comme plus utile par les recrues qui ont dès l'entrée un sens plus élevé de leurs obligations personnelles. Cette perception d'utilité est associée au développement de meilleures relations avec les instructeurs et compagnons de peloton, ce qui à terme facilite l'adaptation au travail (Delobbe *et al.*, 2016). Ces résultats laissent supposer que c'est avant tout la valeur symbolique de la formation qui importe en matière de socialisation organisationnelle : la reconnaissance et le soutien qu'elle manifeste à l'égard des nouveaux entrants constitueraient des facteurs susceptibles de renforcer une dynamique d'échange social, tel que nous l'avons développé ci-avant (voir aussi Delobbe, 2022). Les travaux empiriques étayant cette proposition sont toutefois encore peu nombreux.

Une des limites des travaux sur la socialisation organisationnelle est d'avoir pour public cible privilégié les salariés nouvellement recrutés dans les organisations, bien souvent même les jeunes fraîchement diplômés des universités auxquelles sont affiliées les équipes de recherche. D'autres contextes de recherche et de pratiques particulièrement intéressants pour les sciences de l'éducation et la formation des adultes peuvent toutefois être envisagés et commencent d'ailleurs à faire l'objet d'investigation. Ainsi, ce cadre théorique s'est avéré éclairant pour comprendre la dynamique de la socialisation de jeunes adultes entrant dans les institutions d'enseignement supérieur, ainsi que les ressources personnelles et contextuelles facilitant leur adaptation au contexte académique (de Boer *et al.*, 2022 ; Deng et Yao, 2022 ; Farnese *et al.* 2022). Des chercheurs ont également mobilisé ces théories pour analyser les dynamiques de socialisation d'apprentis en formation professionnelle duale en Suisse (Nägele et Neuenschwander, 2016 ; Wenger *et al.*, 2022) ou d'étudiants en stage dans des entreprises formatrices dans le cadre de cursus d'enseignement en alternance en France (Pennaforte *et al.*, 2016, 2017). Ces travaux pourraient aussi éclairer les processus d'apprentissage et de transformation identitaire auxquels sont confrontées bien d'autres populations, par exemple les adultes en transition ou réorientation de carrière ou les salariés faisant face à des changements organisationnels.

Enfin, les travaux sur la socialisation invitent à interroger les pratiques d'orientation et de formation des nouveaux entrants au regard des enjeux plus larges des stratégies de gestion du personnel. L'histoire de ce champ de recherche est marquée par une évolution d'une vision très centrée sur l'acculturation et l'identification organisationnelle à une approche accentuant l'expression de soi et l'affirmation de l'identité distinctive de chacun. Le recours à des méthodologies plus centrées sur l'individu et moins sur l'organisation, telles que l'enquête par questionnaire ou l'entretien narratif, n'est sans doute pas étranger à cette évolution. Cette promotion de l'autonomie et de l'agentivité du sujet est encore accentuée par les approches contemporaines de la motivation et de l'apprentissage d'adultes en formation, en particulier les théories de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2012) et de l'apprentissage autorégulé (Cosnefroy, 2010). Les chercheurs de ces domaines se retrouvent ainsi autour de la priorité affichée d'une centration sur l'apprenant conduisant à prôner, et parfois à accompagner, l'autodirection des nouvelles recrues. La primauté donnée à l'individu dénote une transformation plus profonde des pratiques de gestion du personnel, des relations d'emploi et des conceptions de la carrière. Pour résumer, cette évolution traduit le passage d'un modèle basé sur le développement interne du capital humain et la gestion des carrières par l'organisation vers un modèle basé sur l'acquisition sur le marché du travail d'un capital humain prêt à l'emploi et l'émergence de carrières nomades (voir Delobbe et de Boer, 2022). Dans cette transformation, la tendance est forte de faire primer l'individuation sur l'acculturation et de miser sur la sélection plus que sur la socialisation pour assurer l'adéquation minimale entre les valeurs et aspirations de la personne, d'une part, et la politique et la culture de l'organisation, d'autre part.

La socialisation reste pourtant le processus par lequel se constitue et se perpétue une communauté sociale autant que celui qui préside à la construction des identités personnelles. Nous rejoignons les préoccupations de Bourgeois (2018) lorsqu'il s'interroge sur l'hégémonie de ce modèle d'émancipation et d'autodirection individuelle et pose la question du rapport entre autonomie et acculturation. Selon lui, concevoir l'apprenant comme totalement souverain et maître de ses pensées et conduites occulte les surdéterminations structurelles, sociales, économiques et culturelles qui pèsent sur les individus, anéantissant ainsi l'idée même du sujet. Par les orientations qu'ils donnent à leurs travaux empiriques, les chercheurs contribuent à véhiculer certaines priorités et à construire une vision particulière de l'apprenant adulte, de la formation en contexte organisationnel et de la gestion du personnel dans laquelle elle prend place. Dans le champ de la socialisation organisationnelle, le temps est sans doute revenu de mettre à nouveau en lumière la dimension

et les enjeux collectifs du processus, ce qui suppose à notre sens de renouer aussi avec les méthodologies ethnographiques des pionniers.

Bibliographie

- Anakwe, U. P. & Greenhaus, J. H. (1999). Effective socialization of employees: Socialization content perspective. *Journal of Managerial Issues*, 11(3), 315-329.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199.
- Ashforth, B. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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., & Lee, R. T. (1997). On the dimensionality of Jones' (1986) measures of organizational socialization tactics. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(4), 200-214.
- Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 111-137.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*, 7.
- 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), 707-721.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012). Organizational socialization outcomes: Now and into the future. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (p. 97-112). Oxford University Press.
- Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2019). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 356-368.
- Bednar, J. S., Galvin, B. M., Ashforth, B. E., & Hafermalz, E. (2020). Putting identification in motion: A dynamic view of organizational identification. *Organization Science*, 31(1), 200-222.

- Berger, P., & Luckmann, T. (1986). *La construction sociale de la réalité* (P. Taminiaux, Trans). Paris : Armand Colin. (Ouvrage original publié en 1966.)
- Black, J. S., Mendelhall, M., & Oddou, G. (1991). Towards a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.
- Boswell, W. R., Shipp, A. J., Payne, S. C., & Culbertson, S. S. (2009). Changes in newcomer job satisfaction over time: Examining the pattern of honeymoons and hangovers. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 844-858.
- Bourgeois, E. (2018). *Le désir d'apprendre : Formation et construction du sujet* (Formation et pratiques professionnelles). Paris : PUF.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1-36.
- Cable, D. M., & Kay, V. S. (2012). Striving for self-verification during organizational entry. *Academy of Management Journal*, 55(2), 360-380.
- Campoy, E., Waxin, M., Davoine, E., Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., & Goudarzi, K. (2005). La socialisation organisationnelle en contexte. In N. Delobbe, O. Herrbach, K. Mignonac & D. Lacaze (dir.). *Comportement organisationnel*. Vol. 1. Contrat psychologique, émotions au travail et socialisation organisationnelle (p. 341-370). Bruxelles : De Boeck.
- Carré, P. (2020). *Pourquoi et comment les adultes apprennent : De la formation à l'apprenance*. Paris : Dunod.
- Chao, G. T. (1997). Complexities in international organizational socialization. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 9-13.
- Chao, G. T. (2012). Organizational socialization: Background, basics, and a blueprint for adjustment at work. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (p. 579-614). Oxford: Oxford University Press.
- 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, 730-743.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Chen, J., & Cooper-Thomas, H. D. (2023). Finding one's own way: How newcomers who differ stay well. *Evidence-based HRM*, 11(2), 143-157.
- Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2006). Organizational Socialization. A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516.
- Cooper-Thomas, H. D., & Burke, S. E. (2012). Newcomer proactive behavior: Can there be too much of a good thing? In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (p. 56-77). Oxford: Oxford University Press.

- Cooper-Thomas, H. D., Paterson, N. L., Stadler, M. J., & Saks, A. M. (2014). The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 318-331.
- Cooper-Thomas, H. D., Stadler, M., Park, J. H., Chen, J., Au, A. K. C., Tan, K. W. T., ...Tansley, S. (2020). The newcomer understanding and integration scale: Psychometric evidence across six samples. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 435-454.
- Cosnefroy, L. (2010). L'apprentissage autorégulé : perspectives en formation d'adultes *Savoirs*, (2), 9-50.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. *The Oxford Handbook of Human Motivation*, 85-107.
- d'Iribarne, P. (1989) *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris : Le Seuil.
- de Boer, C. (2023). Le rôle des leviers organisationnels et des comportements proactifs sur l'implication affective des nouvelles recrues en situation de télétravail. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 29(77).
- de Boer, C., & Delobbe, N. (2022). Enseignement à distance dans une école de management hôtelier : conséquences sur les étudiants et ressources pour y faire face. *Raisons éducatives*, 26(1), 237-258.
- de Boer, C., Vayre, E., Delobbe, N. (2022). The Role of Team Psychological Safety and Self-regulated Learning Behaviours of Students in a Largely Remote Onboarding. In: *Impacts of COVID-19 Pandemic's Distance Learning on Students and Teachers in Schools and in Higher Education – International Perspectives* (p. 59-78). Wien: Leykam Buchverlag.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559.
- De Vos, A., & Freese, C. (2011). Sensemaking during organizational entry: Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 288-314
- Delobbe, N. (1996) Formation en entreprise et socialisation : cadre d'émergence et processus psycho-sociaux. Dans B. Francq et C. Maroy (dir.), *Formation et socialisation au travail*. (p. 41-59). Bruxelles : De Boeck et Larcier.
- Delobbe, N. (2011) Apports de la socialisation organisationnelle aux pratiques de recrutement/sélection : pour une meilleure intégration des nouveaux venus dans leur emploi. In S. Laberon (dir.), *Psychologie et recrutement : modèles, pratiques et normativités* (p. 288-312). Bruxelles : De Boeck.

- Delobbe, N. (2012). Le contrat psychologique. In J. Allouche & P. Gilbert (dir.), *L'Encyclopédie des Ressources Humaines* (p. 306-312). Paris : Vuibert.
- Delobbe, N. (2022). Au-delà de la formation-investissement : comprendre la formation dans les organisations à travers le prisme de l'échange social. In O. Collard-Bovy, A. Jézégou & F. de Viron (dir.), *Adultes et formation : penser et agir autrement* (p. 143-169). Louvain-la-Neuve : Presses universitaires de Louvain.
- Delobbe, N., Cooper-Thomas, H., & De Hoe, R. (2016). A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers' obligations at entry. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 845-867.
- Delobbe, N., & De Boer, C. (2022). Entrée dans l'organisation et construction de la relation d'emploi : défis et enjeux contemporains. In S. Croity-Belz & C. Lagabriele (dir.), *Psychologie et carrières* (p. 139-158). De Boeck.
- Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire. *Le Travail humain*, 64, 61-89.
- Deng, Y., & Yao, X. (2022). Intervening to enhance proactivity for socialization: A longitudinal field experiment. *Journal of Vocational Behavior*, 134, 1-20.
- Depolo, M., Fraccaroli, F., & Sarchielli, G. (1994). Le décalage entre attentes et réalité dans le processus de socialisation au travail. *Le Travail humain*, 57, 131-143.
- Dubar, C. (1991). La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles. Paris : Armand Colin.
- Duc, B., Lamamra, N., & Besozzi, R. (2020). Les formateurs et formatrices en entreprise: impact de leur posture sur les formes de socialisation professionnelle des apprentis. *Formation emploi*, 150(2), 167-188.
- Dufour, L., Maoret, M., & Montani, F. (2020). Coupling high self-perceived creativity and successful newcomer adjustment in organizations: The role of supervisor trust and support for authentic self-expression. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1531-1555.
- Dulac, T. (2005). De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : revue de la littérature et perspectives de recherche. In N. Delobbe, O. Herrbach & D. Lacaze (dir.), *Comportement organisationnel* (p. 69-109). Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Egold, N., & Van Dick, R. (2015). Career and organizational identification: Extending the expanded model of identification. In A. De Vos & I. J. M. van der Heijden (Eds.) *Handbook of research on sustainable careers* (p. 99-115). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993.

- Esplan, K. (2020). *La socialisation organisationnelle des jeunes diplômés sous l'angle des mécanismes de l'identification : une approche par la théorie de l'identité sociale* [Thèse de doctorat non publiée]. Université Toulouse 1.
- Farnese, M. L., Spagnoli, P., & Livi, S. (2022). Undergraduates' academic socialization. A cross-time analysis. *British Journal of Educational Psychology*, 92(4), 1239-1255.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452.
- Feldman, D. C. (1981). Multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6 (2), 309-318.
- Fisher, C. D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of Management*, 11, 39-53.
- Fournier, V. (1997). Graduates' construction systems and career development. *Human Relations*, 50(4), 363-391.
- Francq, B., & Maroy, C (1996). *Formation et socialisation au travail*. Bruxelles : De Boeck.
- Gardner, D. G., Huang, G.-H. (E.), Pierce, J. L., Niu, X. (P.), & Lee, C. (2022). Not just for newcomers: Organizational socialization, employee adjustment and experience, and growth in organization-based self-esteem. *Human Resource Development Quarterly*. Advance online publication.
- Greenhaus, J., & Callalan, G. (2020). Implications of the changing nature of work for the interface between work and nonwork roles. In B. Hoffman, M. Shoss, & L. Wegman (Eds.), *The Cambridge Handbook of the Changing Nature of Work* (p. 467-488). Cambridge University Press.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90-104.
- Harris, L., Cooper-Thomas, H., Smith, P., & Smollan, R. (2020). Reclaiming the social in socialization: A practice-based understanding of newcomer adjustment. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), 193-211.
- Hewlin, P. F., Kim, S. S., & Song, Y. H. (2016). Creating facades of conformity in the face of job insecurity: A study of consequences and conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 539-567.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. London: Sage
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. A. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 527-544.
- Jokisaari, M. (2013). The role of leader-member and social network relations in newcomers' role performance. *Journal of Vocational Behavior*, 82(2), 96-104.

- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kaddouri, M. (2019). Les dynamiques identitaires : une catégorie d'analyse en construction dans le champ de la formation des adultes. *Savoirs*, 49, 13-48.
- Kammeyer-Mueller, J. D. & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794.
- Kim, T.-Y., Cable, D. M., & Kim, S.-P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241.
- Kim, K., & Moon, H. K. (2021). How do socialization tactics and supervisor behaviors influence newcomers' psychological contract formation? The mediating role of information acquisition. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1312-1338.
- Lacaze, D. (2003). *Évaluer l'intégration des nouveaux salariés : un instrument validé auprès de personnes travaillant en contact avec la clientèle*. 14^e Congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, Grenoble.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C., & Boudrias, J. S. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 528-538.
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2021). Psychological contract breach and voluntary turnover among newcomers: The role of supervisor trustworthiness and negative affectivity. *Journal of Management & Organization*, 1-21.
- Lesne, M., & Minvielle, Y. (1990). *Socialisation et formation*. Paris : Paideia.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36, 857-866.
- Manuti, A., Spinelli, C., & Giancaspro, M. L. (2016). Organizational socialization and psychological contract: The vulnerability of temporary newcomers. A case study from an Italian Call Center. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 28(4), 225-245.
- Merhan Rialland, F., Frenay, M., & Chachkine, E. (2021). *Les formations professionnelles. S'engager entre différents contextes d'apprentissage*. Louvain-la-Neuve : Presses universitaires de Louvain.
- Montani, F., Maoret, M., & Dufour, L. (2019). The dark side of socialization: How and when divestiture socialization undermines newcomer outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 506-521.

- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social networks ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45, 6, 1149-1160.
- Nägele, C., & Neuenschwander, M.P. (2016). Apprentice-trainer relationship and work group integration in the first months of an apprenticeship. *Empirical Research on Vocational Education and Training*, 8(4).
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170-183.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organization culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Pennaforde, A., Drysdale, M., & Pretti, T. (2016). Building multi-target commitment through work-integrated learning: The roles of proactive socialization behaviours and organizational socialization domains. *Revue de gestion des ressources humaines*, 102, 59-73.
- Pennaforde, A. (2017). L'impact des comportements proactifs de socialisation sur le développement de relations d'implication sous emplois atypiques. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, S, 207-228.
- Perrot, S. (2009). Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 13(4), 115-127. <https://doi.org/10.7202/038589ar>
- Perrot, S., & Roussel, P. (2009). La socialisation par l'organisation : entre tactiques et pratiques. *Revue de gestion des ressources humaines*, 73, 2-18.
- Perrot, S., Bauer, T., & Roussel, P. (2012). Organizational socialization tactics: determining the relative impact of context, content, and social tactics. *Revue de gestion des ressources humaines*, 86, 21-35.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper and Row
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail : Les effets culturels de l'organisation*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Saks, A. M. (1996). The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes. *Human Relations*, 49(4), 429-451.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 48(3), 301-323.

- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997a). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5 (1), 48-61.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997b). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (p. 27-55). Oxford: Oxford University Press.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2021). How do you socialize newcomers during a pandemic? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 14(1-2), 217-220.
- Saks, A., Uggerslev, K., & Fassina, N. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413-446.
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial management Review*, 9(2), 1-16.
- Schein, E. H. (1986). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner*. New York: Basic Books.
- Sluss, D., Ployhart, R., Cobb, M., & Ashforth, B. (2012). Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: Processes and prototypicality. *Academy of Management Journal*, 55(4), 949-975.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (p. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 759-769.
- Takeuchi, T., Takeuchi, N., & Jung, Y. (2021). Toward a process model of newcomer socialization: Integrating pre- and post-entry factors for newcomer adjustment. *Human Resource Development Quarterly*, 32(3), 391-418.
- Van Maanen, J. (1975). Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 207-228.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to Work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of Work, Organization and Society* (p. 67-130). Chicago: Rand McNally.

- Van Maanen, J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, 7(1), 19-36.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373-385.
- Wenger, M., Sauli, F., & Berger, J.-L. (2022). Profils d'apprenti·e·s reflétant des tensions de rôle en formation professionnelle en alternance en Suisse, *Psychologie du travail et des organisations*, 28(1), 73-86. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2021.10.004>.
- Yu, K. Y. T., & Davis, H. M. (2016). Autonomy's impact on newcomer proactive behaviour and socialization: A needs-supplies fit perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(1), 172-197.
- Zhao, T., Liu, J., Zawacki, A. M., Michel, J. S., & Li, H. (2023). The effects of newcomer proactive behaviours on socialization outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(1), 1-32.
- Zhu, J., Tatachari, S., & Chattopadhyay, P. (2017). Newcomer identification: Trends, antecedents, moderators, and consequences. *Academy of Management Journal*, 60(3), 855-879.