

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

Resocialisation organisationnelle et motivation dans l'administration publique : le transfert des évaluateurs de l'ONEM vers LE FOREM suite à la sixième réforme de l'État belge

Auteure : Alu Linda
Promoteur : Moyson Stéphane
Année académique 2019-2020
Master en administration publique, à finalité spécialisée

Table des matières

LISTE DES FIGURES	5
LISTE DES ANNEXES	6
I. RESUME	7
II. INTRODUCTION.....	9
III. MOTIVATION : REVUE DE LITTERATURE	13
A. NOTION DE LA MOTIVATION.....	13
B. PARADIGMES DE LA MOTIVATION	15
1. <i>Paradigme des besoins-mobiles-valeurs</i>	15
a) Théories des besoins.....	16
b) Théories classiques de la motivation intrinsèque	17
c) Théories de la justice organisationnelle et de l'équité.....	18
2. <i>Paradigme du choix cognitif</i>	19
a) Théorie du mobile à l'accomplissement.....	19
b) Théorie des attentes.....	19
3. <i>Paradigme de l'autorégulation-métacognition</i>	20
a) Théorie de la fixation des objectifs	20
b) Théorie de l'autodétermination	21
C. MOTIVATION DU SERVICE PUBLIC	24
IV. SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : REVUE DE LITTERATURE	27
A. NOTION DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE	27
B. ÉTAPES DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE.....	30
C. APPROCHES DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE	32
V. DESCRIPTION DU TERRAIN DE L'ETUDE EMPIRIQUE	35
A. TYPE D'INSTITUTION ET FONCTIONNEMENT	35
B. ORGANES DE GESTION.....	36
C. MISSIONS	37
VI. DESIGN DE LA RECHERCHE.....	39
A. DEFINITION DE LA QUESTION DE RECHERCHE, DE LA PROBLEMATIQUE ET DU CADRE D'ANALYSE.....	39
1. <i>Question de départ</i>	40
2. <i>Exploration et problématique</i>	40
3. <i>Cadre d'analyse</i>	42

a)	Variables dépendantes	43
b)	Variables indépendantes.....	44
1)	Tactiques organisationnelles de socialisation.....	44
2)	Comportements proactifs	48
c)	Hypothèses de travail	52
1)	Hypothèse 1 : Lien causal entre tactiques organisationnelles de socialisation et motivation au travail ..	52
2)	Hypothèse 2 : Lien causal entre comportements proactifs et motivation au travail.....	53
3)	Synthèses des hypothèses.....	55
B.	TRANSFERT DE LA COMPETENCE DU CONTROLE DE LA DISPONIBILITE ET DU PERSONNEL EN CHARGE DE LA COMPETENCE DE L'ONEM VERS LE FOREM.....	56
C.	PRESENTATION DU SERVICE A GESTION DISTINCTE « CONTROLE DE LA DISPONIBILITE » : PRESENTATION ET ENJEUX LIES AU TRANSFERT	57
D.	CHOIX DU TERRAIN D'ETUDE	59
E.	METHODOLOGIE.....	60
VII.	ÉTUDE EMPIRIQUE.....	62
A.	RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE.....	62
1.	<i>Motivation générale</i>	62
2.	<i>Motivation du service public</i>	66
3.	<i>Tactiques organisationnelles</i>	69
4.	<i>Comportements proactifs</i>	72
B.	DISCUSSION.....	75
1.	<i>Influence partielle des tactiques individualisées de (re)socialisation sur la motivation générale et sur la motivation du service public</i>	75
2.	<i>Influence avérée des comportements proactifs sur la motivation générale et sur la motivation du service public</i>	78
VIII.	CONCLUSION	81
IX.	BIBLIOGRAPHIE.....	87
X.	ANNEXES.....	94
A.	ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME INSTITUTIONNEL	94
B.	ANNEXE 2 : COMPOSITION DES DIFFERENTS ORGANES DE GESTION (LE FOREM, 2019B).....	94
1.	<i>Comité de gestion (01/10/2020)</i>	94
2.	<i>Bureau exécutif (01/10/2020)</i>	96
3.	<i>Comité stratégique (24/05/2019)</i>	96
4.	<i>Comité de direction (27/11/2020)</i>	97
C.	ANNEXE 3 : LISTE COMPLETE DES COMPETENCES ET INSTITUTIONS TRANSFEREES PARTIELLEMENT OU TOTALEMENT	98
D.	ANNEXE 4 : CANEVAS D'ENTRETIEN	100
E.	ANNEXE 5 : INDICATEURS	104

1.	<i>Motivation générale</i>	104
2.	<i>Motivation de service public.....</i>	105
3.	<i>Tactiques organisationnelles.....</i>	106
4.	<i>Comportements proactifs.....</i>	106

Liste des figures

Figure 1 : États de motivation selon un continuum d'autodétermination	22
Figure 2 : Démarche de recherche en sciences sociales – version simplifiée	39
Figure 3 : Six dimensions bipolaires des tactiques organisationnelles de socialisation	45
Figure 4 : Schéma des hypothèses	55
Figure 5 : Répartition géographique des services et des interviewés	60
Figure 6 : Arbre thématique	61
Figure 7 : Organigramme institutionnel	94

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme institutionnel	94
Annexe 2 : Composition des différents organes de gestion	94
Annexe 3 : Liste complète des compétences et institutions transférées partiellement ou totalement.....	98
Annexe 4 : Canevas d'entretien	100
Annexe 5 : Indicateurs	104

I. Résumé

La littérature scientifique a démontré l'enjeu primordial de la motivation des salariés sur le fonctionnement optimal d'une organisation car il existe un lien de causalité entre la motivation et la performance au travail selon des capacités individuelles et organisationnelles. Or, dans notre société actuelle, les salariés sont régulièrement confrontés à des évolutions professionnelles qui les contraignent à changer de fonction au sein même d'une organisation ou à changer d'institution. Ces changements induisent une resocialisation des individus nécessitant l'établissement de nouvelles relations professionnelles, un formatage des valeurs et de la culture institutionnelle, des procédures de travail, des outils informatiques....

Notre recherche a pour objectif l'étude d'un cas de resocialisation de travailleurs publics, les évaluateurs, dans le cadre du transfert de la compétence "contrôle de la disponibilité" d'une institution fédérale (ONEM) vers une institution régionale (LE FOREM) imposé par la 6^{ème} réforme institutionnelle de l'État belge. Nous partons du postulat que les agents transférés sont confrontés à de l'incertitude, du stress par rapport à leur rôle dans cette nouvelle institution ce qui met en péril leur motivation au travail. Dès lors, ces agents tentent de comprendre et de donner du sens à leur environnement. Ce processus relève de la socialisation organisationnelle (Gruman, Saks, & Zweig, 2006). Dans ce contexte situationnel, deux concepts sont mobilisés : les tactiques organisationnelles de socialisation et les comportements proactifs. Les tactiques organisationnelles de socialisation transmettent des informations aux nouveaux engagés pour qu'ils puissent s'approprier leur nouveau rôle. Les comportements proactifs relèvent de l'initiative des agents pour influencer leur environnement et leur propre identité sociale. Ainsi, nous formulons la question de recherche suivante : **quel est l'impact des tactiques organisationnelles et des comportements proactifs sur la motivation des agents d'un service public lors d'un processus de (re)socialisation organisationnelle ?**

Pour répondre à cette question, nous adoptons une démarche hypothético-déductive en utilisant une méthode d'analyse qualitative. Nous interrogeons les personnes de notre terrain d'étude par le biais d'entretiens semi-directifs réalisés auprès d'un échantillon restreint d'évaluateurs. Cette méthode nous permet de décrire et d'obtenir un maximum d'informations significatives

sur la problématique et de les approfondir. Nous analysons ces données obtenues par une analyse thématique séquenciée proposée par Paillé et Mucchielli (2016) qui se base sur une liste de thèmes et de rubriques identifiés dans la littérature.

Les résultats de cette étude démontrent que, lors d'une resocialisation organisationnelle, l'absence de tactiques institutionnalisées incite les nouveaux agents à innover dans leur rôle au travers de comportements proactifs en vue d'alimenter leur motivation au travail. Les tactiques individualisées auxquelles les agents sont confrontés engendrent de l'incertitude, du stress lors de l'entrée en fonction dans cette nouvelle institution. Ils ont principalement été confrontés à un manque d'informations claires et structurées, une absence de programme de formations... ce qui les a incités à adopter des comportements proactifs tels que la recherche d'informations, l'automanagement cognitif et l'établissement de relations sociales. Les implications théoriques, méthodologiques et pratiques de ces résultats sont présentées en conclusion de la recherche.

II. Introduction

Depuis le début du 20^{ème} siècle, suite à un essor économique, les entreprises se sont intéressées à l'organisation scientifique du travail dans une optique d'efficacité individuelle et collective. Cet engouement a encouragé les chercheurs à s'intéresser à l'influence de l'organisation du travail sur la motivation des salariés. Dans les années 30, Tolman (1932, cité par Roussel, 2009) et Lewin (1936, cité par Roussel, 2009) réalisent les premiers travaux théoriques sur le concept de motivation. Ce dernier évolue rapidement car les travaux suivants évoquent l'hypothèse d'un lien causal entre la motivation et la performance au travail selon des capacités individuelles (intellectuelles, physiques et comportementales) et des capacités organisationnelles (techniques, humaines et administratives). Ainsi, les différentes recherches révèlent l'enjeu primordial de la motivation des salariés sur le fonctionnement optimal d'une organisation.

Notre société actuelle et différentes circonstances personnelles ou professionnelles incitent les individus à évoluer au sein de l'organisation ou à rejoindre de nouvelles organisations soit par choix, soit par obligation. Ils peuvent, par exemple, changer de fonction suite à une évolution de l'activité au sein de l'institution ou encore changer d'emploi suite à un licenciement. Ils peuvent également être confrontés à des réformes administratives, comme nous en avons connues à plusieurs reprises en Belgique, qui implique un transfert de compétences d'une institution publique à une autre et par conséquent, un transfert des agents en charge de la compétence. Certains de ces contextes peuvent être une source de démotivation pour les individus. En effet, l'arrivée dans une nouvelle organisation constitue une phase stressante et remplie d'ambiguïté car les nouveaux agents disposent de peu de repères par rapport à leur fonction, à leurs objectifs de travail, à leurs nouveaux collègues, à leur environnement de travail mais aussi aux comportements attendus par la nouvelle institution. Il arrive, par exemple, que les agents ne disposent pas de toutes les informations utiles pour accomplir leurs tâches de manière efficiente ou encore que les agents n'aient pas connaissance des personnes ressources pour traiter certains dossiers. Or, la manière dont une institution socialise les nouveaux agents influe directement sur le succès de leur socialisation, de leur intégration (Gruman et al., 2006) et indirectement sur leur motivation au travail. C'est pourquoi, la qualité de cette intégration constitue un levier de gestion important tant pour l'individu que pour l'organisation car le risque

de départ prématuré est réel et constitue une perte de l'investissement pour l'organisation (Hatmaker et al., 2016 ; Lacaze & Perrot, 2010).

Différents courants de littérature abordent cette problématique tels que la motivation d'une manière générale (Roussel, 2000) et la motivation du service public (Perry & Wise, 1990), mais aussi la socialisation organisationnelle au travers des tactiques organisationnelles de socialisation (Jones, 1986) et des comportements proactifs de l'individu (Ashford & Black, 1996). Le concept de motivation permet de comprendre la nature sous-jacente à ce comportement dynamisé adopté par l'individu par le biais de différents courants théoriques existants tels que la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1991, cités par Roussel, 2000). Cette théorie adopte une approche interactionniste dans laquelle l'individu récolte des informations de son environnement et interagit avec celui-ci. Elle tente d'expliquer la dynamique motivationnelle qui incite l'individu à s'impliquer dans une activité. Par ailleurs, le concept de motivation du service public met en lumière une motivation spécifique liée à la recherche de l'intérêt public et non d'intérêts personnels ou organisationnels (Perry, 1996). Enfin, le concept de socialisation organisationnelle renvoie au processus d'intégration qui permet à l'individu de comprendre et de donner du sens à son nouvel environnement (Gruman et al., 2006). Tant les tactiques organisationnelles de socialisation que les comportements individuels proactifs permettent à la nouvel recrue de s'approprier de nouvelles informations et de comprendre ce qui est attendu d'elle ou de lui. Nos recherches dans la littérature scientifique démontrent que peu d'études existent sur d'éventuels liens causaux entre ces différents concepts. En conséquence, notre étude investigate la question de recherche suivante : **quel est l'impact des tactiques organisationnelles et des comportements proactifs sur la motivation des agents d'un service public lors d'un processus de (re)socialisation organisationnelle ?**

Notre recherche examine ces enjeux théoriques par le biais d'un cas concret relatif au transfert partiel de la compétence du contrôle de la disponibilité (communément dénommé "Service Contrôle"), et des agents afférents à cette mission, d'une institution publique fédérale, en l'occurrence l'ONEM, vers une institution publique régionale, LE FOREM, suite à la 6^{ème} réforme institutionnelle de l'État belge. Ce transfert partiel signifie que le cadre normatif demeure une compétence fédérale et que sa mise en œuvre devient une compétence régionale. Dès lors, ce transfert a nécessité différentes négociations, réalisées entre les deux institutions, afin de répondre aux besoins de réorganisation administrative, d'effectifs humains, de moyens logistiques, financiers, informatiques... À l'issue de ces négociations, une des décisions prises

fut le transfert du personnel en charge de la compétence. En janvier 2016, les agents en charge de la mission de contrôle de la disponibilité ont intégré l'institution régionale, LE FOREM, considérant cette institution comme un nouvel employeur et faisant ainsi face à de grandes zones d'incertitude et d'ambiguïté, facteurs de stress et de risque de démotivation. Or, le cœur du métier du FOREM est l'insertion des demandeurs d'emploi et, suite au transfert, le "Service contrôle" est considéré comme un des services majeurs en vue de l'atteinte de cet objectif principal. LE FOREM est considéré comme un levier opérationnel important dans le cadre des politiques de l'emploi et de la formation afin de répondre à la croissance économique et au développement de la Wallonie.

L'examen de ces enjeux théoriques par le prisme de notre cas concret est réalisé au travers d'une étude qualitative. Nous optons pour la réalisation d'entretiens semi-directifs menés sur base d'un canevas reprenant une série de questions ouvertes relatives aux thèmes et rubriques identifiés dans la littérature. Cette approche fournit une richesse d'informations car l'individu dispose d'une libre expression au sujet de rubriques spécifiques tout en étant sous le contrôle de l'interviewer. Afin de maximiser ces informations récoltées, nous déterminons un échantillon restreint portant uniquement sur les évaluateurs, considérés comme la fonction clé du service en charge de la mission de contrôle de la disponibilité. Ces explications sont ensuite interprétées par la méthode d'analyse thématique séquenciée proposée par Paillé et Mucchielli (2016) qui procède d'une logique à la fois hypothético-déductive et inductive. En effet, celle-ci regroupe les thèmes sur base de rubriques identifiées préalablement ce qui assure une analyse efficace et uniforme des corpus, tout en laissant de nouveaux thèmes émerger à partir du contenu des entretiens.

Cette recherche est cruciale et innovante pour diverses raisons. Premièrement, notre terrain d'étude met en lumière une problématique de resocialisation organisationnelle d'agents travaillant au sein d'un service public. Il est souvent question dans les travaux de recherches de l'impact de la socialisation organisationnelle sur la motivation au travail. À notre connaissance, il n'existe pas de recherches sur un lien causal éventuel entre la resocialisation organisationnelle et la motivation au travail. Comme nous l'avons évoqué, notre société actuelle incite à de nombreux changements professionnels qui peuvent être source de démotivation. Or, le fonctionnement optimal d'une institution est affecté par le succès de la socialisation, de l'intégration des nouveaux agents. Dans notre étude, les agents maîtrisent leur fonction exercée dans une institution fédérale et sont contraints de réaliser cette même fonction

dans une nouvelle institution régionale suite à un transfert de compétence issu d'une réforme institutionnelle. Ainsi, les agents doivent faire face à une resocialisation organisationnelle nécessitant une appropriation des valeurs et de la culture institutionnelle, des procédures de travail, des outils informatiques... Deuxièmement, notre revue de littérature suggère que de nombreuses études portent sur les liens causaux entre la socialisation organisationnelle et la motivation, ou bien, la socialisation organisationnelle et la motivation du service public. À notre connaissance, aucune étude n'examine simultanément l'impact de la (re)socialisation organisationnelle sur la motivation en général et sur la motivation spécifique du service public, respectivement. Troisièmement, cette étude porte sur les effets d'une réforme institutionnelle impliquant une institution publique, considérée comme un acteur essentiel dans la politique de l'emploi, et les agents employés par celle-ci. Ce faisant, elle apporte des réponses directes ou indirectes à diverses questions pratiques telles que : ce transfert assure-t-il une augmentation de l'efficacité des agents et leur motivation au travail ? Est-ce que l'institution a envisagé préalablement l'intégration des agents, et comment ? Est-ce que des mesures spécifiques d'accompagnement doivent être prévues pour assurer une resocialisation optimale d'agents transférés ?

La structure de la recherche présentée dans ce travail s'organise selon l'agencement suivant. Dans une première section, nous abordons la littérature relative respectivement à la motivation et à la socialisation organisationnelle. Dans une seconde section, nous décrivons de manière plus approfondie le contexte empirique de la recherche. Dans une troisième section, nous détaillons la méthode de recherche utilisée en spécifiant notre question de recherche et son cadre d'analyse. Nous prenons le temps de rappeler le contexte spécifique auquel les nouveaux agents et l'institution ont été confrontés et ce qui explique notre choix d'échantillon. Dans cette partie, nous décrivons également la méthode d'analyse utilisée. La quatrième section de notre travail concerne l'étude empirique que nous avons réalisée, avec l'analyse des résultats et sa confrontation avec nos hypothèses de travail. Enfin, nous terminons par une conclusion dans laquelle nous reprenons les résultats généraux ainsi que les limites de notre étude, avec des propositions de recherches futures et les suggestions que nous souhaitons soumettre pour améliorer la (re)socialisation organisationnelle de nouveaux agents intégrant une nouvelle institution publique.

III. Motivation : revue de littérature

Notre recherche s'interroge sur le degré de motivation des agents d'un service public suite au transfert de compétences lié à la 6^{ème} réforme de l'État. Il nous semble donc important d'approfondir le concept de la motivation pour comprendre les facteurs qui peuvent l'influencer. Pour y parvenir, nous choisissons d'aborder les différents paradigmes de la motivation au travail selon la classification proposée par Ruth Kanfer (1990, citée par Roussel, 2000) et de mobiliser le concept de motivation du service public étant donné que les agents travaillent dans ce secteur.

A. Notion de la motivation

Suite à l'essor économique du début du 20^{ème} siècle, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité incite les dirigeants des entreprises à demander des études sur l'organisation scientifique du travail afin de répondre à la question d'efficacité, individuelle ou collective. Les chercheurs s'intéressent rapidement à la motivation des salariés pour comprendre le fonctionnement des entreprises. Ainsi, le concept de motivation au travail entre dans le langage commun. Sur un plan individuel, il semblerait que la motivation soit le principal facteur de performance au travail selon les capacités de l'individu (intellectuels, physiques et savoir-faire) et celles de l'organisation (technique, humaine, administrative). Ainsi, la réussite de l'entreprise dépendrait des performances collectives tributaires des performances individuelles (Roussel, 2000). La motivation des salariés serait donc un facteur essentiel à la réussite et au bon fonctionnement d'une organisation (Gillet, Berjot, & Paty, 2010). Nous sommes dans une société qui favorise l'initiative individuelle à différents niveaux. Il est donc intéressant de tenter de comprendre pourquoi un individu agit alors que rien ni personne ne le contraint à le faire. La motivation serait donc l'explication causale du comportement de l'individu. Selon Fenouillet (2016, p. 13), « *comprendre la motivation, c'est mettre le doigt sur une cause qui dépasse une simple vision mécaniste du comportement humain car c'est aussi comprendre pourquoi l'individu « veut » ou non faire des efforts et persister dans ses actions* ». Il nous semble donc important de comprendre, par le biais de différentes références, ce que recouvre le concept de « motivation ».

Le terme « motivation » trouve son **origine** dans le mot latin « moveo » qui signifie mouvoir, bouger. La motivation peut donc être considérée comme un processus psychologique qui déclenche, maintient, entretient ou arrête un comportement et qui incite donc à l'action dans un sens spécifique. La motivation au travail peut donc être définie comme « *un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.* » (Roussel, 2009, pp. 166-167). Vallerand et Thill (1993, cités par Roussel, 2009, p. 166) la définissent comme « *un construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ». Cette dernière définition évoque des forces internes ou externes qui renvoient respectivement à la motivation intrinsèque ou extrinsèque. D'une manière générale, la motivation intrinsèque peut représenter le plaisir, l'intérêt, la satisfaction, l'engagement ressentis dans le travail à travers l'amusement, la créativité intellectuelle, le bien-être intellectuel, le sentiment d'être utile.... Tandis que la motivation extrinsèque est corrélée à la récompense ou l'évitement de la punition (Fenouillet, 2016 ; Roussel, 2009) via la rémunération, la promotion ou la sanction. La motivation est donc influencée tant par des variables contextuelles, motivation extrinsèque, que des variables individuelles, motivation intrinsèque (Dupont, Carlier, Gérard & Delens, 2009). Ainsi, selon le niveau d'analyse et le point de vue adopté, les origines de la motivation sont diverses (Fenouillet, 2016).

Quatre **éléments principaux** constituent la motivation au travail (Roussel, 2000). Le premier élément est le déclenchement du comportement suite à l'énergie fournie par la motivation. L'individu passe d'une phase d'absence d'activité à l'exécution d'une tâche en utilisant de l'énergie physique, intellectuelle et mentale qui pourrait trouver sa source soit en interne, au travers, par exemple, de la recherche de plaisir, soit en externe, par exemple, par l'obtention d'une récompense. Par exemple, la motivation peut expliquer ce qui incite un individu à passer du repos à l'activité. Ainsi, la motivation oriente l'énergie nécessaire pour réaliser les objectifs à atteindre, le travail attendu. Elle est donc une force incitatrice qui donne une direction au comportement, ce qui constitue le deuxième élément de la motivation. Par exemple, l'inaction, selon le sens qu'elle a pour un individu, peut être motivée. Le troisième élément est l'intensité du comportement issu de l'énergie libérée (physique, intellectuelle et mentale) par la motivation pour atteindre les objectifs, c'est-à-dire les efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés. Enfin le dernier élément est la persistance du comportement où la motivation se manifeste par la continuité du comportement dans le temps selon la direction et l'intensité. Ainsi l'individu

motivé consacre l'énergie vitale à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un(des) but(s).

Après avoir sondé l'origine du concept de motivation et la définition proposée par Vallerand et Thill (1993, cités par Roussel, 2009), il nous semble intéressant d'approfondir ce concept de motivation au travers de ces différentes approches théoriques.

B. Paradigmes de la motivation

A partir des travaux de Campbell et al. (1970, cité par Roussel, 2000), les différentes théories de la motivation ont été classées en deux catégories : les théories du contenu, mettant en avant les causes de la motivation ; et les théories de processus, insistant sur les mécanismes de la motivation. Cependant, cette taxinomie est devenue trop exigüe pour reprendre toutes les théories liées aux différentes avancées sur la motivation. Ainsi, Ruth Kanfer (1990, citée par Roussel, 2000) propose une nouvelle classification qui intègre les dernières théories et qui repose sur trois paradigmes : le paradigme des besoins-mobiles-valeurs, le paradigme du choix cognitif et le paradigme de l'autorégulation-métacognition.

1. Paradigme des besoins-mobiles-valeurs

Le paradigme des besoins-mobiles-valeurs met l'accent sur les sources de la motivation et cherche à comprendre ce qui motive les personnes dans leur travail. Selon ce paradigme, la motivation trouverait sa source dans des besoins, des mobiles et des valeurs. Les besoins fondamentaux sont une quête de bien-être absolu fondée sur l'épanouissement de soi et le développement personnel selon une hiérarchie des besoins. Les mobiles d'accomplissement correspondent à la motivation intrinsèque et les mobiles instrumentaux à la motivation extrinsèque. Enfin, les valeurs se réfèrent à la justice et à l'équité. Ces sources peuvent expliquer l'intensité des comportements, leur continuité ainsi que les ajustements que l'individu décide d'apporter (Roussel, Dalmas, Manville, & Mottay, 2009). Toutefois, les résultats empiriques ne permettent pas de valider les hypothèses proposées par ces théories. Ces dernières présentent non seulement une faiblesse dans les démarches méthodologiques utilisées pour les tester, telles que le mode d'exploitation des données statistiques, l'interprétation des données, la taille et le type d'échantillons, mais aussi elles présentent une approche basique de la compréhension du contenu de la motivation (Roussel et al., 2009). Ce paradigme regroupe

trois courants théoriques qui sont les théories des besoins, les théories classiques de la motivation intrinsèque et les théories de la justice organisationnelle et de l'équité.

a) Théories des besoins

Les théories des besoins ont été soutenues par différents auteurs (Roussel, 2000). Le premier auteur et le plus emblématique fut Maslow, en 1943, qui proposa une théorie de **hiérarchie** des besoins où l'individu hiérarchise ses besoins, selon une priorisation croissante en partant de besoins primaires pour atteindre des besoins d'ordre supérieur : (1) les besoins physiologiques, (2) les besoins de sécurité, (3) les besoins sociaux, (4) les besoins d'estime, (5) les besoins de réalisation de soi. L'individu ne peut progresser d'un niveau à l'autre qu'à la condition d'avoir satisfait le niveau précédent. Malheureusement, les hypothèses de hiérarchisation ainsi que de classification ne sont pas vérifiées par les tests statistiques (Roussel et al., 2009).

Dès lors, en 1969, Adelfer développa la théorie **ERD** suggérant que la motivation est la résultante d'une tension c'est-à-dire le désir de satisfaire trois besoins : les besoins d'existence (E), de rapports sociaux (R) et de développement personnel (D). Contrairement à Maslow, Adelfer estime qu'il n'existe pas de hiérarchie entre les différents besoins et ils peuvent être satisfaits simultanément.

En 1959, Herzberg estime également que la motivation provient de la satisfaction de certains besoins. Il propose la théorie **bi-factorielle** où deux catégories de facteurs influencent différemment la motivation. La première catégorie de facteurs, relative au contenu du travail tel que son objet, la reconnaissance du travail bien fait, la promotion, incite l'individu à réaliser des efforts pour satisfaire ses besoins (Roussel, 2000). La seconde catégorie, relative au contexte de travail, regroupe des facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance tels que la sécurité d'emploi, la rémunération, les conditions de travail, les relations avec les collègues ou le responsable hiérarchique (Roussel, 2000). Selon Hertzberg (Roussel, 2000), cette seconde catégorie de facteurs ne permet pas d'atteindre la satisfaction des besoins et donc la motivation au travail.

Ainsi, ces théories des besoins ne permettent pas d'expliquer avec une forte probabilité le déclenchement et la poursuite de la motivation ou encore les différents liens entre les besoins (Roussel et al., 2009).

b) Théories classiques de la motivation intrinsèque

Au cours des années 70-80, les théories classiques de la motivation intrinsèque se basent sur le principe que la motivation est déclenchée lorsque les besoins d'ordre supérieur, tels que l'accomplissement de soi, sont satisfaits. Selon Hackman et Lawler (1971, cités par Roussel et al., 2009), l'environnement de travail et les caractéristiques du travail ont une influence certaine sur la motivation intrinsèque. De ce courant émergent la théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan) et la théorie des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham).

La théorie de l'**évaluation cognitive** proposée par Deci et Ryan (1985, cités par Roussel, 2000) suggère que la source de la motivation intrinsèque se trouve dans la satisfaction de deux besoins. Le premier besoin consiste à se sentir compétent c'est-à-dire être capable d'interagir efficacement avec son environnement. Le second est le besoin d'autodétermination qui accorde à l'individu la possibilité d'être à l'origine de ses choix. Par exemple, un contexte de travail peut accorder à l'individu la perception non seulement d'être compétent, notamment au travers d'un feedback positif sur le travail accompli et ses performances, mais aussi d'être à l'origine des choix qu'il opère pour exercer sa fonction. En outre, toujours selon Deci et Ryan (1987, cités par Roussel et al., 2009), le niveau d'autonomie aurait une incidence sur l'intérêt pour l'activité ainsi que sur la résilience face à l'adversité. Par exemple, l'individu ayant une forte autonomie de travail dispose de la responsabilité d'organiser, d'agencer son travail ce qui produirait un intérêt pour l'emploi. A l'inverse, une autonomie faible, qui empêche un individu de décider sur les méthodes de travail ou leur déroulement, induirait une forme de résistance.

Ensuite, Hackman et Oldham (1980, cités par Roussel, 2000) développent la théorie des **caractéristiques de l'emploi** qui se base sur cinq caractéristiques : la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie, le feedback. Ils partent de l'hypothèse que la motivation intrinsèque est élevée lorsqu'il y a satisfaction de trois besoins de développement personnel : se sentir responsable des résultats de son travail (caractérisé par l'autonomie), ressentir le sens du travail accompli (caractérisé par la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche) et obtenir un feedback du travail réalisé (caractérisé par la qualité du feedback obtenu). Dès lors, ces auteurs estiment que la motivation intrinsèque liée à ce processus agirait sur quatre types de variables : la motivation interne par rapport au travail, la satisfaction au travail, la qualité du travail réalisé et l'absentéisme ou l'intention de quitter l'organisation.

c) Théories de la justice organisationnelle et de l'équité

Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité partent du postulat que les individus accordent de l'importance à la manière dont l'institution les traite. Dès lors, si une injustice à leur égard est perçue, une tension est ressentie ce qui conduit les individus à tenter de la réduire.

Adams (1963, 1965, cité par Roussel et al., 2009) met en corrélation la justice et la motivation en proposant la théorie de l'**équité** pour expliquer la motivation au travail. Selon cet auteur, l'individu a tendance à comparer sa situation personnelle avec celle d'autres personnes internes ou externes à l'entreprise. Pour développer son modèle théorique, il s'inspire du concept de dissonance cognitive de Festinger (1957, cité par Roussel, 2000) selon lequel une source de tension psychologique peut naître de la dissonance entre ce que l'individu perçoit et ce qu'il désire. Ce processus de comparaison est composé de deux éléments subjectifs : ses contributions en faveur de son organisation de travail (les performances, les niveaux de formation, de compétence, l'ancienneté, les efforts...) et les avantages qu'il retire de son emploi (le salaire, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, les promotions...). L'individu réalise donc un ratio entre ces deux éléments qu'il compare aux ratios d'autres personnes qu'il a déterminées comme points de référence. Par conséquent, si l'individu observe une iniquité à l'issue de cette comparaison, il tentera de réduire cette tension psychologique en déclenchant un comportement pour atteindre un but, ce qui constitue la motivation. Il peut adopter un nouveau comportement tel que modifier ses contributions dans son emploi par la diminution de la qualité ou la quantité de travail. Il peut également quitter l'entreprise, demander une mutation, une promotion, etc..., ou encore il peut changer ses perceptions de la situation notamment en relativisant les comparaisons faites avec les personnes de référence ou en prenant de nouvelles personnes de référence.

Dans le courant des années 80, Greenberg (1987,1990, cité par Roussel, 2000) développe la théorie d'Adams et propose la théorie de **justice organisationnelle** qui distingue deux dimensions de l'équité : la justice distributive et la justice procédurale. Il corréle la justice distributive au sentiment d'équité perçu dans l'attribution de récompenses par l'institution (salaire, promotion, reconnaissance...) et la justice procédurale aux procédures mises en œuvre par l'institution pour décider d'attribuer des récompenses telles que les systèmes d'évaluation des performances, le processus de participation aux prises de décisions.... Par conséquent, dans ce courant, la place réservée à l'individu dans ces processus ainsi que la manière dont ils sont

mis en œuvre influencent considérablement le sentiment d'équité. Selon Bies et Moag (1986, cités par Roussel et al., 2009) et Tyler (1989, cité par Roussel et al., 2009), ce modèle de justice organisationnelle a une troisième dimension appelée « justice interactionnelle ». Celle-ci se base sur le respect, la dignité, les explications et l'honnêteté du décideur par rapport à ses collaborateurs.

2. Paradigme du choix cognitif

Le second paradigme est celui du choix cognitif qui consiste à comprendre le fonctionnement des mécanismes de la motivation, c'est-à-dire les processus de déclenchement induisant le passage à l'action au travers de la rationalité humaine. Ce paradigme permet de comprendre la motivation à la performance au travail ou des comportements instrumentaux tels que le choix de carrière, l'engagement, la démission, l'absentéisme ou le présentéisme. Il part du principe que l'individu adopte un comportement en fonction de la valeur attribuée à ses buts et de la probabilité d'atteindre les résultats recherchés selon l'effort qu'il aura fourni. Ce paradigme regroupe deux grandes théories : la théorie du mobile à l'accomplissement et la théorie des attentes.

a) Théorie du mobile à l'accomplissement

Atkinson (1957, cité par Roussel, 2000) a apporté une contribution majeure à ce paradigme au travers de la théorie du mobile à l'accomplissement. Cette théorie énonce que l'individu est motivé par une force qui oriente son comportement vers des buts qu'il valorise et selon un arbitrage entre des attentes d'affects positifs en cas de réussite ou d'affects négatifs en cas d'échec. L'individu recherche donc le succès et tente d'éviter l'échec. Selon cette théorie, la motivation est la résultante d'une interaction de six facteurs : la recherche du succès ou l'évitement de l'échec, la probabilité de réussite ou d'échec dans la poursuite des buts, l'évaluation des affects positifs et négatifs engendrés soit par la réussite, soit par l'échec. Selon cette théorie, trois conditions doivent être remplies pour parler de motivation au travail : être motivé pour réaliser les tâches avec succès, envisager une probabilité de réussite et enfin valoriser le succès.

b) Théorie des attentes

Dépassant l'arbitrage entre les attentes de réussite ou d'échec, Vroom (1964, cité par Roussel, 2000) développe la théorie des attentes (ou Valence-Instrumentalité-Expectations) où il envisage la motivation comme étant issue d'une force déterminée par trois facteurs qui se

combinent : la valence, l'instrumentalité et l'attente (ou expectation). Selon lui, l'individu est motivé s'il ressent de l'attrait (valence) par rapport aux objectifs de performance (attentes) et aux récompenses potentielles (instrumentalité). Par la valence, l'individu attribue une valeur positive ou négative aux résultats obtenus en lien avec ses attentes. Dès lors, la valence est corrélée à « *l'opinion que l'individu a sur lui-même et sur ses capacités à atteindre un but donné* » (Denjean, 2006) basée sur différentes expériences vécues et sur son niveau de confiance en lui. La notion d'instrumentalité renvoie à la probabilité d'obtenir un résultat suite au comportement adopté par l'individu c'est-à-dire une forme de reconnaissance ou encore un sentiment de réussite. Cette théorie se base sur des perceptions et des conséquences possibles des différentes alternatives évaluées. L'individu agit donc selon des choix individuellement rationnels corrélés à un ensemble de critères internes ou externes. Cette théorie est critiquée car elle apporte une vision strictement rationnelle de l'individu pour expliquer la motivation sans rendre compte de toute la complexité des mécanismes comportementaux de la motivation.

3. Paradigme de l'autorégulation-métacognition

Troisièmement, le paradigme de l'autorégulation-métacognition étudie les processus intervenants « *entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs* » (Roussel, 2000). Lorsque l'individu opère un choix, ce sont des processus cognitifs et affectifs qui guident son comportement pour lui permettre d'atteindre l'objectif. Néanmoins, ce paradigme se concentre davantage sur la compréhension des processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement que sur les processus de choix des objectifs. Deux grandes théories dominent dans cette approche : la théorie de la fixation des objectifs et celle de l'autodétermination.

a) Théorie de la fixation des objectifs

La théorie de la fixation des objectifs de Locke et Latham (1968, cité par Roussel, 2000) part du postulat que les individus peuvent être motivés par la fixation des objectifs car ils se comportent de manière rationnelle et consciente. Cette théorie se base donc sur une théorie cognitive où l'individu a un contrôle sur ses stimuli car il opère des choix pour orienter consciemment ses actions vers les objectifs visés. Locke, Shaw, Saari et Latham (1981, cités par Roussel, 2000) estiment que la performance des individus peut être améliorée par la fixation d'objectifs car la motivation est déclenchée si, toutefois, plusieurs conditions sont réunies. La première condition est que les individus doivent sentir qu'ils possèdent les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs. La deuxième condition est qu'ils reçoivent un feedback par rapport

aux progrès réalisés pour atteindre les objectifs. Enfin, un système de récompenses existe lorsque les objectifs sont atteints. Dès lors, les individus acceptent les objectifs fixés sur base des informations qui leur sont fournies. De plus, ce processus est également affecté par les quatre qualités des objectifs fixés identifiées par Locke et Latham (1984, cités par Roussel, 2009) : l'individu a son attention attirée par l'objectif, l'objectif mobilise les efforts de l'individu sur les tâches qui permettent de l'atteindre (intensité), il encourage cette mobilisation (persistance) et il soutient le déploiement de stratégies telles que l'autonomie pour agir dans l'organisation du travail, la planification, les prises de décision, la gestion efficiente des efforts.

b) Théorie de l'autodétermination

Selon la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1991, cités par Roussel, 2000), l'individu récolte des informations de son environnement et interagit avec celui-ci. Cette théorie, inscrite dans une approche **interactionniste**, tente d'expliquer la dynamique motivationnelle qui incite l'individu à s'impliquer dans une activité. Elle se base sur le phénomène d'autorégulation relatif à la manière dont l'individu contrôle et dirige ses actions. L'autorégulation serait donc la résultante de la manière dont l'individu pense, ressent ou croit par rapport à lui-même. Ainsi, l'individu adopte un comportement autodéterminé suite à des mobiles affectifs et cognitifs qui le poussent à se percevoir comme étant compétent et efficace. Le postulat de cette théorie est que la motivation de l'individu provient du fait non seulement qu'il se sent compétent mais aussi qu'il est à l'origine de son comportement.

Cette approche est considérée comme la plus adéquate pour expliquer les processus motivationnels dans les organisations. Elle se base sur le principe que tout individu est un être actif qui tend continuellement à améliorer son potentiel humain et à se développer psychologiquement notamment par la satisfaction des trois besoins psychologiques de base, innés et universels, à savoir un besoin de compétence, d'autonomie et d'appartenance sociale (Gagné & Forest, 2014). Le besoin de compétence relève du sentiment d'être efficace pour atteindre les objectifs. Le besoin d'autonomie est relatif au sentiment d'être libre d'initier mais aussi de réguler ses comportements en étant conforme à ses valeurs. Enfin, le besoin d'appartenance sociale provient du sentiment d'avoir des contacts sociaux enrichissants mais aussi du sentiment d'appartenir à un groupe.

Cette théorie distingue donc la motivation autonome ou intrinsèque qui est autodéterminée de la motivation contrôlée ou extrinsèque qui n'est pas autodéterminée ainsi que de l'absence de

motivation (amotivation). Ces trois grands états de motivation sont organisés selon un continuum d'autodétermination (cf. Figure 1). Chaque degré d'autodétermination est caractérisé par un degré de satisfaction plus ou moins élevé des besoins fondamentaux : au plus l'individu est autodéterminé, au plus les besoins fondamentaux sont satisfaits.

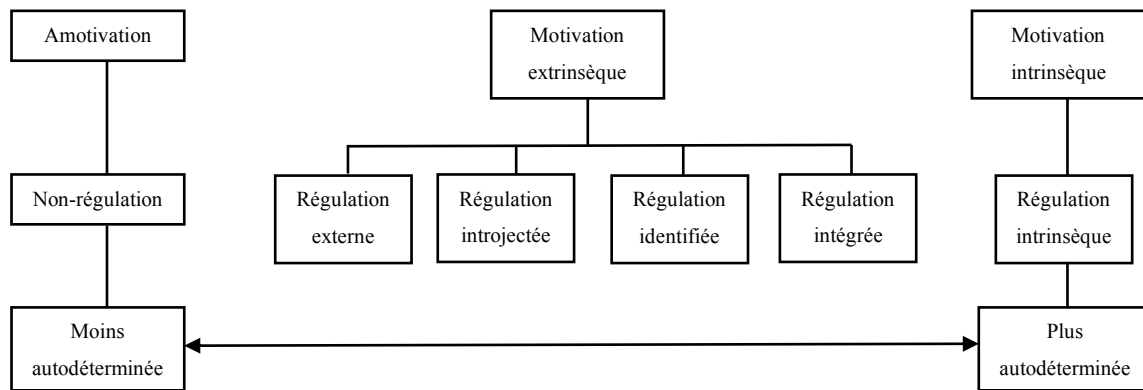


Figure 1 : États de motivation selon un continuum d'autodétermination (Gagné & Forest, 2014, p. 217).

L'**amotivation**, absence de motivation, apparaît lorsque « *l'individu ne fait pas ou plus de lien entre l'action qu'il entreprend et le résultat de cette action* » (Dupont et al., 2009, p.8). L'individu travaille de façon mécanique et a une perception d'une impossibilité de faire ou d'un manque de compétence. Dès lors, l'amotivation ne nécessite aucune régulation de comportement.

La **motivation extrinsèque** (régulation extrinsèque), quant à elle, trouve son origine dans des facteurs externes de nature instrumentale tels que les récompenses, les obligations, les pressions.... Elle reprend différentes régulations qui peuvent être plus ou moins autodéterminées c'est-à-dire soit être davantage contrôlées par l'extérieur, soit être davantage contrôlées par l'individu. Cette motivation est issue de quatre types de régulation.

Le premier type est la régulation externe la plus courante et la moins intériorisée puisqu'elle est contrôlée par l'extérieur. Elle consiste à rechercher des récompenses telles que le prestige ou éviter des punitions telles que participer pour éviter des ennuis si l'individu ne participait pas. Dès lors, l'engagement est totalement dépendant de la présence de ces facteurs externes et disparaît lors de la disparition de ces facteurs.

Le deuxième type est la régulation introjectée, partiellement intériorisée par une pression interne mais non incorporée dans les valeurs profondes. En effet, l'individu s'engage pour des motifs internes tels que éviter des sentiments négatifs comme la culpabilité ou rechercher l'approbation des autres... Il est motivé par un souci d'apparence, des éléments liés à l'ego. Nous pourrions prendre l'exemple de l'individu qui participe à une activité pour éviter de se sentir mal s'il ne participait pas. Cette forme de régulation est également contrôlée par l'extérieur.

Le troisième type est la régulation identifiée, intériorisée, qui permet l'engagement par conviction parce que l'activité est jugée valable et l'individu a identifié l'importance de son engagement. Il commence à être à l'initiative de sa motivation. Dans ce cas, l'individu participe parce qu'il y voit un intérêt pour plus tard.

Enfin, la régulation intégrée, encore plus intériorisée et donc autodéterminée, permet l'intégration de l'activité dans l'identité de la personne. L'individu s'engage librement dans l'activité suite à l'acceptation consciente des valeurs induites par l'activité et l'atteinte des objectifs. Dans ce cas, le comportement est en harmonie avec l'identité et les valeurs de l'individu. Par exemple, l'individu participe à l'activité parce qu'il la juge importante pour lui.

La **motivation intrinsèque** (régulation intrinsèque), la forme la plus intériorisée, est caractérisée par des individus motivés par des besoins de compétence et d'autodétermination. Elle permet la recherche de l'activité pour l'intérêt présenté en elle-même et la satisfaction, le plaisir qu'elle apporte. Selon Vallerand (1997, cité par Dupant et al., 2009), cette motivation intrinsèque est stimulée par trois sources : la connaissance, la stimulation et l'accomplissement. Premièrement, la motivation intrinsèque à la connaissance est suscitée par la curiosité, la découverte de nouvelles connaissances. L'individu participe à l'activité parce qu'il éprouve du plaisir et une satisfaction à apprendre de nouvelles choses. Deuxièmement, la motivation intrinsèque à la stimulation implique d'être porté par l'activité sans s'en rendre compte, sans avoir l'impression de réaliser des efforts. Dans ce cas, l'individu participe parce qu'il éprouve du plaisir et de la satisfaction à ressentir des sensations particulières telles que l'amusement, l'excitation. Troisièmement, la motivation intrinsèque à l'accomplissement pousse l'individu à s'engager dans des activités qui lui donnent le sentiment de se surpasser au niveau de ses habilités personnelles, de se sentir plus compétent. Il éprouve du plaisir et de la satisfaction à se surpasser et à relever des défis.

En conclusion, ce modèle multidimensionnel de la motivation correspond à une approche dynamique évoluant d'une extrémité à l'autre du continuum. Ainsi, il est important de souligner que les individus engagés dans une activité sont souvent animés par plusieurs formes de motivation même s'il existe une prédominance d'une forme sur les autres. Cette théorie est considérée comme un cadre d'analyse majeur pour expliquer de nombreux comportements individuels et ainsi comprendre la motivation au travail grâce à son approche multidimensionnelle (Gillet et al., 2010).

Après cette présentation générale et succincte de la motivation et des différentes approches théoriques existantes, nous choisissons de nous attarder sur le concept de motivation de service public étant donné que notre terrain d'étude est relatif à une institution publique.

C. Motivation du service public

La motivation du service public est un concept datant des années 90. Il n'existe pas d'unanimité sur l'expression utilisée pour décrire la motivation dans la fonction publique. Ainsi, au Canada, il est question d'éthique du bien commun et, en Angleterre, du service public. Néanmoins, tous sont unanimes pour dire qu'il existe un type particulier de motivation qui pousse les individus à contribuer à la société, à participer à un service public pour la collectivité, à aider autrui au travers de services publics (Kjeldsen, 2014). Ce type spécifique de motivation peut être défini comme « *la force de motivation qui incite les individus à s'engager dans des services publics, communautaires et sociaux significatifs* (Kjeldsen & Jacobsen, 2013, p. 901). Perry et Wise (1990) définissent cette motivation comme « *la prédisposition d'un individu à répondre à des motivations fondées principalement ou uniquement sur les institutions et organisations publiques* ». La définition de Vandenberghe (2007, cité par Perry, Hondeghem & Wise, 2010, p.682) la décrit comme « *la croyance, les valeurs et les attitudes qui vont au-delà de l'intérêt personnel et de l'intérêt organisationnel, qui concernent l'intérêt d'une entité politique plus large et qui motivent les individus à agir en conséquence chaque fois que cela est approprié* ». L'individu animé par une telle motivation adhère aux différentes missions dont les institutions publiques ont la charge. Cette motivation dépasse l'intérêt personnel ou organisationnel pour concerner le bien commun, l'intérêt public, ce qui constitue l'objectif principal d'un service public. Dès lors, il serait question, pour l'individu, d'une adéquation entre des valeurs

individuelles, orientées vers le public, et la possibilité de retrouver celles-ci dans les fonctions professionnelles.

Selon Perry (1996), la motivation du service public trouve son origine dans trois types de **motifs** dont découlent quatre dimensions :

- Des motifs rationnels fondés sur la maximisation de l'utilité individuelle en participant à l'élaboration de politiques publiques ou s'engageant dans un programme public dans lequel l'individu s'identifie ;
- Des motifs normatifs impliquant des efforts de conformité aux normes visant la défense de l'intérêt général, le sentiment de patriotisme, de devoir civique ou de loyauté vis-à-vis de l'État. L'individu s'engage en faveur de l'intérêt public et des valeurs publiques c'est-à-dire une forme de justice sociale notamment envers les minorités qui manquent de ressources politiques et économiques ;
- Des motifs affectifs basés sur des réponses émotionnelles à divers contextes sociaux qui s'expriment sous deux formes. La première est la compassion, dénommée "patriotisme de la bienveillance" selon Perry et Wise (1990) qui est définie comme « *l'amour et le désir de protection envers ses concitoyens* » (Desmarais & Gamassou, 2012, p. 397) et qui combine « *l'amour des valeurs du régime et l'amour des autres* » (Perry & Wise, 1990, p. 369). La deuxième forme est celle du sacrifice personnel (abnégation) c'est-à-dire « *une volonté de substituer le service à autrui au lieu d'obtenir des récompenses personnelles tangibles* » (Perry, 1996, p. 7).

Selon les travaux de March et Olsen (Kjeldsen & Jacobsen, 2013 ; Perry & Vandenabeele, 2008), les institutions du secteur public peuvent favoriser le développement de la motivation du service public en inculquant des valeurs publiques (telles que l'impartialité, la légalité, la justice, la transparence, la responsabilité, l'altruisme) dans les représentations mentales de leurs agents. En effet, les institutions sont perçues comme des structures sociales fondées sur des valeurs et des règles issues des sociétés, des familles, d'autres structures sociales (Perry & Vandenabeele, 2008).

Par ailleurs, dans une approche **économique**, les agents publics seraient motivés à travailler dans la fonction publique car cette dernière assure « *de bonnes conditions de l'emploi, la sécurité de l'emploi et le faible (et difficile) contrôle des performances individuelles* » (Van de

Walle, Steijn, & Jilke, 2015, p. 886) et répond ainsi à des besoins instrumentaux. L'individu opère alors un choix selon l'option la plus favorable pour lui.

Dans cette section, nous avons présenté l'enjeu et l'origine du concept de motivation ainsi que les différentes approches théoriques autour de ce concept. Pour mieux comprendre le terrain d'étude auquel nous sommes confrontés, nous avons approfondi le concept spécifique de motivation du service public au travers de différentes définitions et des différents motifs qui la génèrent. Nous pouvons donc en conclure que la motivation en général ou du service public possède une caractéristique dynamique qui peut conduire à un changement dans le temps pour un individu. Il peut en effet choisir d'adhérer et de rester dans une organisation ou de quitter cette institution. Ainsi, le niveau de motivation peut dépendre d'un processus de socialisation organisationnelle mis en place par l'institution publique. Nous proposons d'approfondir ce concept dans le chapitre suivant.

IV. Socialisation organisationnelle : revue de littérature

Dans ce chapitre, nous allons définir le concept de la socialisation organisationnelle et son rôle essentiel dans l'intégration des nouveaux venus. Nous aborderons les étapes que l'individu franchit lors de ce processus ainsi que les différentes approches de la socialisation organisationnelle.

A. Notion de socialisation organisationnelle

L'arrivée dans une nouvelle organisation constitue, pour un nouvel engagé, une phase stressante et remplie d'ambiguïté car il dispose de peu de repères par rapport à sa fonction et à ses objectifs de travail, ses collègues, son environnement mais aussi par rapport aux comportements attendus par l'organisation. Le nouvel agent doit, en même temps, trouver sa place dans l'organisation, apprendre les tâches et les responsabilités associées à celles-ci, découvrir le niveau de performance attendu, la position de chacun en termes de pouvoir et d'influence... (Hatmaker, Moyson & Raaphorst, 2016 ; Lacaze, 2001). La socialisation organisationnelle joue un rôle certain pour réduire cette incertitude vécue par le nouvel engagé (Bauer, Bodner, Erdogan & Truxillo, 2007 ; Jones, 1986) tout en assurant le succès de la socialisation et l'adaptation des nouveaux arrivants (Saks & Ashforth, 1997, cités par Gruman et al., 2006). En effet, diverses études démontrent que la manière dont se déroule le début de la carrière dans une organisation est déterminante (Lacaze & Perrot, 2010). Sur un plan individuel, l'intégration impacte la satisfaction au travail, l'implication dans l'organisation, l'engagement au travail, la performance, l'intention de partir ou encore la motivation au travail (Lacaze & Perrot, 2010). Sur le plan organisationnel, elle influence la performance de l'organisation, des équipes ou encore des entités concernées (Lacaze & Perrot, 2010). Ainsi, le processus de socialisation permet à l'organisation d'assurer sa pérennité au travers de la transmission au nouveau venu des valeurs, des normes, des savoir-faire et de la culture organisationnelle qui la caractérisent (Hatmaker et al., 2016 ; Lacaze, 2001 ; Romzek, 1990, cité par Moyson et al. 2017). En parallèle, il développe un sentiment d'appartenance et de loyauté envers l'organisation (Schein, 1968, cité par Lacaze, 2001). Dans beaucoup d'entreprises, il est estimé que l'intégration d'un nouvel agent est acquise lors de la première journée d'accueil. Or, avant même l'entrée en fonction, l'individu se construit une représentation de son nouvel emploi en se basant sur ce que l'employeur fournit, volontairement ou non, en termes d'image externe de l'entreprise. Dès

lors, cette intégration se joue en amont et en aval de l'engagement. Il s'agit d'un processus dynamique, continu, long et complexe qui nécessite plusieurs mois et même plusieurs années (Perrot, 2008). Cette qualité d'intégration est donc un levier de gestion important tant pour l'individu que pour l'organisation car le risque de départ prématuré est réel et constitue une perte de l'investissement pour l'entreprise (Hatmaker et al., 2016 ; Lacaze & Perrot, 2010).

Le **concept** de socialisation organisationnelle a vu le jour dans la littérature anglo-saxonne au travers d'un article fondateur rédigé par Edgar Schein en 1968 (Lacaze & Fabre, 2015 ; Guerfel-Henda, El Abboubi & El Kandoussi, 2012 ; Perrot, 2008). Ce n'est que dans les années 90 que ce concept a été adopté par la littérature francophone. Il y apporte, via un cadre théorique, des éléments de réponses aux organisations pour harmoniser et pérenniser la relation entre elles et leurs nouvelles recrues. Ce concept trouve son origine dans différentes sciences telles que la sociologie, la psychologie et la psychologie sociale. Étant donné que les organisations sont une forme spécifique de groupe social où l'agent interagit avec son environnement et rencontre des facilités ou des difficultés d'intégration, ce concept se transpose facilement dans les sciences des organisations (Lacaze, 2015). En d'autres termes, la socialisation organisationnelle est considérée comme une forme spécifique de socialisation.

La mesure du niveau de socialisation peut être réalisée en se basant sur les **domaines de socialisation**, qui sont relatifs à ce qui est appris ou modifié au cours de la socialisation organisationnelle, en d'autres termes au processus d'apprentissage (Lacaze, 2015, 2005, 2001 ; Lacaze & Fabre, 2015). Traditionnellement, les mesures se fondaient sur des variables considérées comme indirectes ou distales telles que la performance au travail, la satisfaction au travail, l'avancement, la croissance professionnelle, l'engagement envers son organisation ou l'intention de partir (Hatmaker et al., 2016 ; Hatmaker 2015 ; Lacaze, 2007, 2001 ; Fabre, 2005). Par la suite, les mesures de la socialisation organisationnelle se sont basées sur des variables directes ou proximales, plus proches de l'individu. Ainsi, selon Fisher (1986, citée par Bauer et al., 2007), l'adaptation du nouvel engagé, après son entrée en fonction, passe par des transitions tant sociales que liées à la tâche. Cette auteure évoque donc quatre dimensions de cet apprentissage (Lacaze & Fabre, 2015 ; Lacaze, 2001). Premièrement, le contrat psychologique implicite entre la personne et l'organisation correspond à l'acquisition des valeurs de l'organisation, des objectifs, de la culture, des aspects informels de l'organisation ainsi que l'apprentissage de règles, de relations hiérarchiques, du système de rémunération. Deuxièmement, l'intégration sociale correspond à l'acquisition des valeurs du groupe, de ses

normes, de son fonctionnement et des amitiés qui se développent grâce à la connaissance de ses collègues, de leurs comportements mais aussi des relations de pouvoir existantes. La troisième dimension concerne les compétences et connaissances requises, c'est-à-dire l'apprentissage des procédures, des règles et du jargon spécifique à son lieu de travail. Enfin, la quatrième dimension correspond à la modification de l'identité individuelle, du mode d'interaction... engendrée par la nouvelle situation de travail. Elle implique une sorte de deuil par rapport au passé au travers de la découverte de nouvelles capacités, motivations, valeurs et qui peut même se traduire par un nouveau mode vestimentaire. La socialisation de l'individu est donc relative au degré d'intégration des valeurs et des normes organisationnelles au système de valeurs et de normes propre à l'individu (Perrot, 2008).

Par ailleurs, il est constaté que le processus de socialisation n'affecte pas uniquement les nouvelles recrues. Ce processus est également actif à chaque changement de rôle que ce soit lors d'une promotion ou d'un transfert mais aussi lors de l'arrivée d'un nouveau responsable ou de nouvelles missions (Lacaze & Perrot, 2010). Dans ces cas, l'individu doit faire preuve d'une sociabilité qui nécessite « *la capacité à choisir le comportement approprié pour réagir de manière appropriée à la situation* » (Wang, 2013, p. 17). Nous pouvons ainsi parler de “**resocialisation**” dont le processus est réciproque et interactif. La resocialisation, issue du concept de socialisation, a été élaborée autour de deux thématiques : « *les impératifs institutionnels et la déviance* » (Daly, 1992, p. 397). Inkeles (1968, cité par Daly, 1992, p.397) évoque une approche institutionnelle de la resocialisation en estimant qu'elle « *se produit dans un large éventail de systèmes sociaux* ». Ainsi, ce concept peut être transposé dans le monde des organisations. La resocialisation est définie par Wang (2013, p. 8) comme « *un processus par lequel les gens se détachent des modèles de vie originaux et participent à la société pour se remodeler à nouveau* ». Le nouvel agent et l'institution s'engagent mutuellement dans un processus de reconstruction d'un aspect de leur identité (Peterson & Rollins, 1988, cités par Daly, 1992, p.396). L'individu doit endosser et accepter un nouveau rôle social, de nouvelles valeurs, normes ou modèles de comportements puisque l'ancien rôle ne correspond plus à ce qui est attendu dans le nouveau service, la nouvelle institution (Srobárová, 2013). L'identité précédemment préétablie est « *réévaluée et réalignée en fonction des circonstances situationnelles radicalement nouvelles* » (Daly, 1992, p. 402). Cette reconstruction implique donc différentes dimensions telles que :

« *désapprentissage et réapprentissage de certains aspects d'une identité fondamentale, interprétation et reconstruction active de cette identité avec des*

effets réciproques sur tous les acteurs impliqués, et enfin effets des normes situationnelles et transsituationnelles qui donnent forme à l'expérience de resocialisation » (Daly, 1992, p. 412).

Ainsi, la resocialisation implique aussi bien les agents qui pâtiennent principalement de ce changement que ceux avec lesquels ils sont en contact. La resocialisation nécessite donc l'adoption de valeurs qui peuvent être contradictoires avec les anciennes, ce qui nécessite également un processus préalable de "désocialisation" (Mc Hugh, 1966, p. 357). La réussite du processus de resocialisation est donc tributaire de l'élimination de certains aspects avant d'envisager d'en ajouter de nouveaux (Mc Hugh, 1966), de la rupture avec les valeurs et modèles de comportements anciens pour accepter les nouveaux qui peuvent être radicalement différents (Srobárová, 2013).

B. Étapes de la socialisation organisationnelle

Comme nous l'avons déjà évoqué, la socialisation d'un agent est un processus dynamique et continu qui se joue en amont et en aval de l'engagement. Selon Lacaze et Fabre (2015) et Feldman (1976), cette socialisation n'est complète que si l'individu franchit avec succès chacune des trois phases : la socialisation anticipée, l'accommodation et la gestion des rôles.

La **socialisation anticipée** débute avant même l'entrée dans l'institution notamment lors du projet de recherche d'emploi ou de réorientation professionnelle. Elle consiste en une recherche d'informations sur l'organisation concernant ses valeurs, son fonctionnement et ses membres. C'est une première prise de contact entre l'organisation et le nouvel agent qui constitue une « *opportunité pour le nouveau venu d'accumuler des informations pour mieux connaître l'organisation, [...] de confronter ses propres valeurs avec celles de l'organisation* » (Guerfel-Henda et al., 2012, p.61). Cette phase de préparation psychologique octroie à l'individu la possibilité de se détacher progressivement des rôles précédents pour s'engager dans un nouvel environnement (Daclin, 2012). L'individu se crée une représentation mentale de ce qu'il devra donner et de ce qu'il peut attendre de son employeur grâce, notamment, aux informations communiquées, implicitement ou explicitement, par l'institution (Delobbe, De Hoe, & Bertrand, 2012). Cette représentation mentale se poursuivra après l'entrée en fonction et surtout au travers du processus de socialisation organisationnelle et des comportements proactifs de l'individu (Delobbe et al., 2012). La socialisation anticipée constitue donc une « *force motrice essentielle à l'investissement affectif de l'individu dans son processus de transition* »

professionnelle » (Delobbe & Dulac, 2005, p. 4). Feldman (1976) identifie deux variables démontrant le succès de cette phase, à savoir le réalisme et la congruence. Le réalisme reflète l'image complète et précise construite par l'individu à propos de ce qu'est réellement la vie dans l'institution. La congruence reflète la satisfaction mutuelle entre, d'une part, les ressources de l'organisation et, d'autre part, les besoins et les compétences du nouvel engagé.

Durant la phase d'**accommodation**, le nouvel engagé tente de comprendre la réalité organisationnelle et d'y participer efficacement. Par l'apprentissage des valeurs et des comportements appropriés, l'individu donne du sens à ce qui se passe dans son environnement (Lacaze & Fabre, 2015). Cette phase lui permet de se familiariser aux différentes tâches qu'il réalisera et à son groupe, d'appréhender son rôle mais aussi d'analyser son adaptation à ce nouveau rôle. Elle peut donc constituer une phase de surprise, d'étonnement, de choc et de désillusion car l'individu peut constater l'écart qui existe entre ses attentes et la réalité (Louis, 1980, cité par Delobbe & Dulac, 2005). Feldman (1976) identifie quatre variables qui permettent de mesurer la réussite de cette phase. La première variable est l'initiation à la tâche qui mesure le niveau de réussite de l'apprentissage de nouvelles tâches par l'individu. Ensuite, il y a l'initiation au groupe qui évalue le niveau d'établissement de nouvelles relations interpersonnelles. La troisième variable identifiée est celle de la définition des rôles qui se concrétise par un « *accord implicite ou explicite avec le groupe de travail sur les tâches à accomplir et sur les priorités et le temps alloués à ces tâches* » (Feldman, 1976, p. 435). Enfin la dernière variable est la congruence de l'évaluation entre l'agent et sa hiérarchie par rapport aux progrès de l'agent ainsi que sur ses forces et ses faiblesses.

Chacun, organisation et nouvel agent, a un rôle important à jouer. D'un côté, l'organisation doit mettre en place des actions facilitant non seulement la transmission des savoir et savoir-faire par les membres de l'organisation mais aussi leur acquisition par le nouveau venu. D'un autre côté, le nouvel agent adopte des comportements qui lui permettent d'être un membre efficace dans l'institution. Cette phase est primordiale car elle permet notamment de définir « *la performance, l'intégration au groupe, l'internalisation des valeurs et de la culture de l'entreprise du salarié dans le futur* » (Lacaze & Fabre, 2015, p.278).

La dernière phase est celle de la **gestion des rôles** qui est facilitée par l'acquisition, lors de la phase précédente, d'une nouvelle identité organisationnelle reprenant les attitudes, les valeurs, les comportements valorisés par l'institution (Guerfel-Henda et al., 2012). Au cours de cette phase, l'individu résout les contradictions et les ambiguïtés qu'il détecte dans son nouvel

emploi. Il existe deux variables qui permettent de mesurer la réussite de cette phase (Feldman, 1976). La première variable est relative à la résolution des conflits de la vie extérieure, c'est-à-dire la manière dont l'individu est moins perturbé par les conflits entre la vie privée et la vie professionnelle mais aussi de quelle manière il est soumis aux règles de décision qui lui permettent de gérer ces conflits. La deuxième variable est en lien avec la résolution des demandes conflictuelles, c'est-à-dire la manière dont l'individu est perturbé par les conflits entre les groupes au travail ainsi que par son niveau de soumission aux règles de décision pour gérer ces conflits.

A l'issue de ces différentes phases, l'individu peut adopter deux comportements extrêmes aboutissant à un échec de la socialisation : la **non-conformité** et l'**extra-conformité** (Schein, 1968, cité par Lacaze, 2015, 2001). Il est question de non-conformité lorsque le nouvel engagé n'accepte ni les valeurs essentielles, comme « *vouloir raisonnablement le profit de l'entreprise, croire à la libre compétition, à l'économie de marché, à la hiérarchie de l'autorité, au travail bien fait* » (Lacaze & Fabre, 2015, p. 276), ni les valeurs non-essentielles, comme la *façon de s'habiller et de se comporter en public, l'appartenance à un club ou une association* (Lacaze & Fabre, 2015, p. 276). L'échec de la socialisation peut également se traduire par l'extra-conformité lorsque l'individu intègre toutes les valeurs, essentielles ou non, jusqu'à en perdre son identité. Selon Schein (1968, cité par Lacaze & Fabre 2015 ; Lacaze, 2001), l'idéal est l'individualisme créatif, relatif à un équilibre primordial dans la socialisation entre l'acceptation des valeurs essentielles et la conservation de sa personnalité.

C. Approches de la socialisation organisationnelle

La socialisation organisationnelle a été décrite selon plusieurs approches. Une **approche institutionnelle** a prédominé pendant de nombreuses années. Elle se concentre sur l'organisation étant donné l'importance des normes sociales et organisationnelles. Elle consiste à comprendre comment influencer et modeler les salariés. Les nouveaux engagés sont façonnés par l'organisation qui les accueille et les résultats de la socialisation dépendent surtout des méthodes utilisées par l'organisation pour intégrer les nouveaux venus. Dans ce contexte, Van Maanen et Schein (1979, cités par Lacaze, 2005 et Moyson et al., 2017) définissent la socialisation organisationnelle comme étant « *le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel ; [...] le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour*

assumer un rôle dans une organisation » (Moyson et al., 2017, p.5 ; Lacaze, 2005, p.20). Selon cette approche, la socialisation est un processus qui permet aux individus d'acquérir les valeurs, les comportements, les connaissances, les compétences adéquats pour être opérationnels, de manière efficace, au sein d'une organisation (Kjeldsen, 2014). Néanmoins, cette stratégie n'est pas viable à long terme car, même si elle permet d'obtenir une grande loyauté, un investissement en temps et une performance élevée, elle limite la créativité et la capacité à résoudre les problèmes.

Dans les années 80, au travers des travaux de Louis (1980, cité par Guerfel-Hendal et al., 2012), l'individu est mis au centre de la gestion des ressources humaines, facilitant la théorisation de la socialisation organisationnelle comme « *un processus cognitif de rationalisation par le salarié qui tente ainsi d'attribuer du sens à son nouvel environnement social* » (Guerfel-Hendal et al., 2012, p.60). Cette évolution permet de s'intéresser également aux tactiques utilisées par l'individu en vue de faciliter son intégration. La socialisation organisationnelle est alors un processus d'apprentissage permettant aux nouveaux venus d'acquérir « *les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle organisationnel* » (Moyson, Raaphorst, Groeneveld, & Van de Walle, 2017). Cette **approche interactionniste** est plus cognitive car elle prend en compte l'identité, les traits de personnalité, l'établissement de relations, les connaissances, les valeurs, les croyances préexistantes et les comportements proactifs. Par le biais de ces comportements proactifs, l'individu identifie les personnes et les informations qui lui permettront de « *surmonter l'ambiguïté inhérente à l'occupation d'un nouveau rôle organisationnel* » (Gruman et al., 2006, p.90). Toutefois, cette proactivité est dépendante de différences individuelles relatives tant à l'efficacité personnelle ou à l'orientation des objectifs qu'à la culture de l'organisation ou encore au soutien de la direction pour de tels comportements proactifs (Crant, 2000, cité par Moyson et al. 2017 ; Hatmaker et al. 2017). Selon Gruman, Saks, et Zweig (2006), les tactiques de socialisation utilisées peuvent favoriser certains comportements proactifs chez le nouvel engagé. Ainsi, le concept a évolué vers une combinaison de procédures organisationnelles, transmettant la culture et la structure organisationnelle, prises en charge par l'organisation, et de tactiques individuelles d'intégration, les comportements proactifs, prises en charge par l'individu. Ces différentes procédures influencent non seulement le processus de socialisation mais aussi ses résultats. Ainsi, la socialisation organisationnelle peut être perçue comme « *un processus d'adaptation mutuelle entre une organisation et ses nouveaux membres* » (Moyson et al., 2017, p.1).

Au travers de cette section, nous avons souligné combien l'entrée dans une nouvelle fonction peut être source de stress et d'inquiétude pour les nouveaux agents. Nous avons aussi démontré au travers de définitions et des domaines de socialisation que le processus de socialisation est une réponse à la réduction de ce stress. Les différentes approches théoriques abordées nous ont permis de découvrir les rôles primordiaux de l'institution et de l'individu dans la réussite de cette socialisation. Avant d'approfondir la trame de notre recherche, il nous semble important d'aborder dans la section suivante le cadre de notre terrain d'étude.

V. Description du terrain de l'étude empirique

Les différentes informations récoltées sur la description du terrain proviennent de différentes sources telles que le site internet du FOREM, les différents textes législatifs relatifs à l'institution, dont les références sont mentionnées au fur et à mesure de leur utilisation. Nous bénéficions d'informations chiffrées concernant les agents en charge du contrôle de la disponibilité transmises par voie électronique par le service des ressources humaines. Nous avons également consulté le contrat de gestion entre le Gouvernement wallon et l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi 2017-2022 (LE FOREM, 2017), un rapport d'audit interne (LE FOREM, 2018) et le rapport final de l'évaluation de l'ensemble du dispositif de contrôle de la disponibilité des chômeurs mis en œuvre au sein du FOREM, rédigé par Rennoir et Tojerow (2019).

A. Type d'institution et fonctionnement

Lors de la deuxième réforme de l'État, inscrite dans la loi spéciale des réformes institutionnelles du 08/08/1980, les régions et les communautés obtiennent des compétences dites personnalisables relatives, entre autres, à la politique de l'emploi et de la formation. Dans ce cadre, l'ONEM est déchargé de cette politique et LE FOREM est créé par un décret wallon portant création de l'Office régional de l'emploi promulgué le 16/12/1988. Ce dernier est remplacé par un nouveau décret wallon relatif à l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi promulgué le 06/05/1999¹ suite à la réforme de l'Organisation internationale du travail de 1997 mettant fin au monopole des services publics de l'emploi.

LE FOREM² est un organisme d'intérêt public régional. Le texte législatif lui confère la personnalité juridique et lui permet de disposer d'organes de gestion, d'accomplir des actes juridiques spécialisés et de posséder un patrimoine distinct de l'administration dont il est issu. Il est repris dans la catégorie B, ce qui signifie qu'il dispose d'une autonomie importante tant administrative que financière mais aussi en termes de capacité de décision et de gestion (CRISP, 2020). Cette autonomie se matérialise par un mode de gestion paritaire au travers des organes

¹ Décret wallon du 06/05/1999 relatif à l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi, M.B., 08/07/1999.

² LE FOREM acronyme de « Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi »

de gestion (Comité de gestion, Bureau exécutif) et d'avis (Comité stratégique) ainsi que par la mise en œuvre du contrat de gestion signé tous les cinq ans et définissant un cadre d'exécution approprié. L'institution est soumise à la tutelle du gouvernement wallon, via le ministre ayant l'emploi et la formation dans ses compétences, qui définit le cadre et le statut du personnel. L'institution est donc indépendante mais contribue à l'action du gouvernement wallon. LE FOREM est considéré comme un « *véritable levier opérationnel des politiques d'emploi et de formation* » (LE FOREM, 2017, p. 5) pour répondre aux différents enjeux tels que la croissance économique et le développement de la Wallonie (LE FOREM, 2017). Ainsi, le « *cœur du métier du FOREM* » (LE FOREM, 2017, p. 8) est « *l'insertion des demandeurs d'emploi sur le marché du travail dans une perspective d'emploi durable et de qualité et la satisfaction des besoins de recrutement des employeurs et de leurs offres d'emploi* » (LE FOREM, 2017, p. 8).

Les services majeurs du FOREM sont *l'accompagnement, la formation, le contrôle ainsi que l'octroi des aides à l'emploi* » (LE FOREM, 2017, p. 8). L'institution regroupe 4800 collaborateurs qui sont répartis sur plus de 170 sites en Région wallonne (LE FOREM, non daté b). Elle est composée³ d'un siège central situé à Charleroi qui héberge des départements de support, de stratégie, de communication... En périphérie de ce siège, quatre directions territoriales sont réparties sur l'ensemble de la Région wallonne. La direction territoriale du Hainaut recouvre les directions régionales de Mouscron, Tournai, Mons, La Louvière, Charleroi. La direction territoriale du Brabant wallon-Namur inclut les directions régionales de Nivelles et de Namur. La direction territoriale de Liège-Huy-Verviers qui regroupe, comme son nom l'indique, les directions régionales de Liège, Huy et Verviers. Enfin, la direction territoriale du Luxembourg reprend les directions régionales de Marche et Arlon. Chaque direction territoriale est le siège d'exploitation des activités orientées vers le pilotage opérationnel de la production de services intégrés sur un territoire.

B. Organes de gestion⁴

Le **Comité de gestion** assure les missions décrétales qui consistent à gérer et être responsable des décisions prises dans le cadre de la mise en œuvre et du suivi des missions attribuées (LE FOREM, 2017). Il exerce également un rôle consultatif auprès du Gouvernement comme cela est prévu à l'article 13 du Décret du 6 mai 1999.

³ L'organigramme institutionnel est repris dans l'annexe 1 de ce travail.

⁴ L'annexe 2 reprend les membres composant les différents organes de gestion.

Le **Bureau exécutif** est un organe restreint de gestion auquel une partie des pouvoirs du Comité de gestion sont délégués. Il a pour mission de prendre des décisions sur les matières déléguées par le Comité de gestion et de préparer les décisions du Comité de gestion pour les matières opérationnelles ou techniques.

Le **Comité stratégique** est un organe consultatif principalement chargé de remettre, sur certaines matières, des avis au Comité de gestion préalablement à sa prise de décision notamment sur des aspects stratégiques et budgétaires tels que les marchés publics, le budget de l'Office...

Le **Comité de direction** assure la gestion journalière et le pilotage des différents projets stratégiques pour lesquels il est assisté du Bureau exécutif et du Comité stratégique. L'article 23ter du Décret wallon relatif à l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi définit la mission du Comité comme ceci : « *il est chargé de coordonner l'opérationnalisation des décisions de stratégie et de principe et des décisions budgétaires prises par le Comité de gestion ou déléguées par celui-ci, ainsi que des décisions et actions des différentes directions générales centrales en vue de mener des politiques convergentes ou transversales* » (Moniteur Belge, 1999).

C. Missions

Les missions du FOREM en matière d'emploi et de formation sont définies par l'article 3 §1 du Décret wallon relatif à l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi :

L'Office a pour missions, en ce qui concerne la Région wallonne :

- 1°) d'organiser et de promouvoir le recrutement et le placement des travailleurs;*
- 2°) d'intervenir dans la rémunération des personnes d'un âge avancé involontairement mises au chômage, handicapées ou dont le placement est réputé difficile pour d'autres motifs, et qui sont recrutées à son intervention;*
- 3°) d'intervenir dans les dépenses inhérentes à la sélection, la formation professionnelle et la réinstallation du personnel recruté par les employeurs en vue de la création, de l'extension ou de la reconversion d'entreprises;*
- 4°) d'intervenir dans les frais de réinstallation des travailleurs en chômage;*

- 5°) *d'intervenir dans la rémunération des travailleurs touchés par la reconversion de l'entreprise;*
- 6°) *de mettre à la disposition d'utilisateurs des intérimaires engagés par l'Office en qualité d'employeur, en vue de l'exécution d'un travail temporaire autorisé par ou en vertu de la loi du 24 juillet 1987 sur le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs;*
- 7°) *d'exécuter les tâches qui lui sont assignées dans le cadre des programmes de remise au travail des chômeurs complets indemnisés ou des personnes assimilées.*
- (MoniteurBelge, 1999, p. 25888)

Ces missions se traduisent par la proposition, aux demandeurs d'emploi, de services d'accompagnement dans leur recherche d'emploi notamment par du conseil, de l'orientation, des informations, de la validation de compétences, du soutien à la mobilité géographique... L'objectif final de ces services vise l'insertion sur le marché de l'emploi. Dans ce cadre, LE FOREM évalue les efforts que les demandeurs d'emploi fournissent. Il leur propose également des formations, en interne ou via son réseau étendu de partenaires, pour obtenir une qualification en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi. Aux entreprises, il propose différents services tels que des conseils en matière de gestion des ressources humaines, l'assistance en matière de recrutement notamment par la diffusion de leurs offres d'emploi, des informations sur l'emploi, la formation, les aides et dispositifs publics...

Dans cette section, nous avons présenté le type d'institution de notre terrain d'étude ainsi que son cadre juridique, son organisation, ses organes de gestion et ses missions. Cette introduction nous permet désormais d'aborder, dans la section suivante, le design de notre recherche.

VI. Design de la recherche

Dans ce travail, nous avons suivi une démarche de recherche en sciences sociales (cf. Figure 2) inspirée par le modèle de Quivy et Van Campenhoudt (2011).

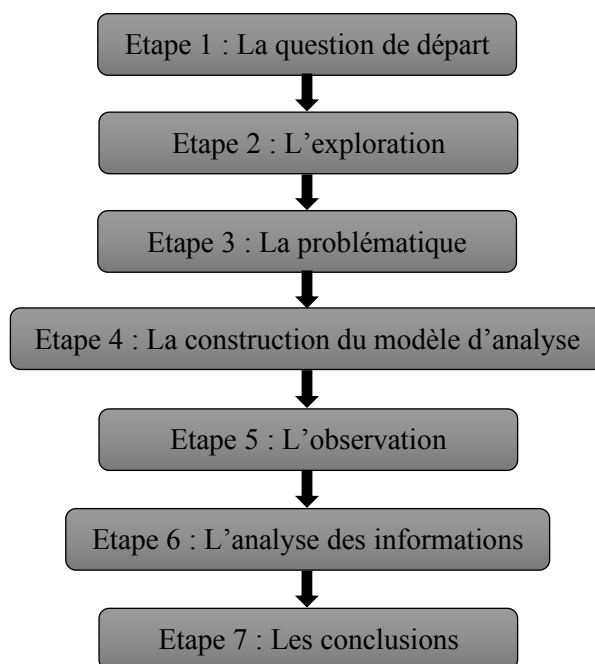


Figure 2 : Démarche de recherche en sciences sociales – version simplifiée (Van Campenhoudt & Quivy, 2011, p.16)

Dans la suite de notre travail, nous vous proposons de passer en revue les différentes étapes proposées par ce modèle. En quelques mots, nous avons entamé notre travail de recherche à partir d'une question de départ afin d'explorer le sujet. Ainsi, nos recherches ont permis de définir une problématique et son cadre d'analyse. Nous avons pu définir des hypothèses de travail ainsi que les variables impliquées et la méthode d'analyse, dans notre cas, qualitative avec la réalisation d'entretiens.

A. Définition de la question de recherche, de la problématique et du cadre d'analyse

Dans cette section, nous aborderons la question de recherche qui a suscité notre étude. Notre exploration de la problématique nous a permis d'affiner notre question de recherche et ainsi de définir le cadre d'analyse reprenant les hypothèses de travail et la méthodologie suivie.

1. Question de départ

Dans le cadre de la 6^{ème} réforme de l'État, la mission du contrôle de la disponibilité a été transférée de l'ONEM (compétence fédérale) au FOREM (compétence régionale). Lors de ce transfert, la compétence fut transférée ainsi que son personnel. Celui-ci fait face aux mêmes difficultés ou avantages qu'il aurait pu découvrir dans le cas d'une intégration auprès d'un nouvel emploi. En effet, les agents ont intégré une nouvelle institution, un nouvel environnement de travail. Ils ont découvert de nouvelles valeurs, une nouvelle culture, de nouveaux codes comportementaux mais aussi de nouvelles relations sociales et une nouvelle vision de la réglementation. Ainsi, nous supposons que les agents ont davantage été confrontés à une resocialisation qu'à une socialisation.

Nous nous sommes donc interrogés sur la manière dont l'institution accueillante a envisagé l'intégration tant de cette nouvelle compétence que de son personnel. Plusieurs questions ont surgi : Comment les agents se sont-ils intégrés dans leur nouvelle institution ? Des mesures spécifiques d'intégration ont-elles été prévues par l'institution ? Comment les agents ont-ils perçu leur intégration ? Comment les nouvelles procédures de travail ont-elles été transmises aux agents et comment les ont-ils acquises ? Comment les agents ont-ils vécu ces changements ? Quelle perception les agents ont-ils de leur fonction, de leur travail ?... Notre réflexion a débuté avec la question de départ suivante : « **Suite à la 6^{ème} réforme de l'État, comment le transfert des évaluateurs, en charge de la mission du contrôle de la disponibilité, a-t-il impacté leur motivation au travail ?** ».

2. Exploration et problématique

Lors de notre phase d'exploration, nous avons découvert que, suite au transfert, des évaluateurs ont quitté leur emploi, d'autres se sont réorientés professionnellement ou ont exprimé cette volonté. Cela signifie-t-il que les évaluateurs toujours en fonction auraient plus de motivation et seraient mieux intégrés ? Nous nous interrogeons sur les facteurs ayant favorisé cette intégration et in fine ayant suscité cette motivation.

La motivation est source de questionnement dans le monde du travail. Régulièrement, des managers se demandent comment parvenir à motiver leurs collaborateurs et suivent des formations pour acquérir de nouveaux outils pour y parvenir. Nous pouvons nous demander quel(s) est(sont) la(les) source(s), le(s) mécanisme(s) causal(aux) qui suscite(nt) cette

motivation. Au départ, le concept de motivation était surtout utilisé dans les disciplines juridiques. La motivation était considérée comme la justification d'un acte ou d'une décision de justice (Roussel, 2009). Ce n'est qu'au cours du 20^{ème} siècle que ce concept est utilisé par des psychologues, tels que Tolman (1932) ou Lewin (1936), pour justifier le choix d'un individu d'adopter tel ou tel comportement dans le monde de l'organisation du travail (Roussel, 2009). Ce concept a évolué en donnant naissance à différents paradigmes explicatifs de la motivation comme ceux présentés précédemment, tels que le paradigme des besoins-mobiles-valeurs, principalement focalisé sur les besoins fondamentaux comme source de motivation, celui du choix cognitif, corrélé aux processus déclenchant le passage à l'action selon un choix rationnel, ainsi que celui de l'autorégulation-métacognition, où l'individu interagit avec son environnement et agit de manière autodéterminée parce qu'il se sent compétent (Roussel, 2000). Ce dernier paradigme, et principalement la théorie de l'autodétermination, nous semble intéressant à mobiliser dans notre recherche car il se focalise sur la compréhension des processus cognitifs et affectifs sous-jacents à la motivation. Comme nous l'avons déjà évoqué, cette approche est considérée comme la plus adéquate pour expliquer les processus motivationnels dans les organisations puisqu'elle se base sur le principe que l'individu est un être actif qui cherche à développer son potentiel humain au travers de la satisfaction de trois besoins psychologiques : l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale (Gagné & Forest, 2014). Ainsi, selon cette théorie, si l'individu parvient à satisfaire ces trois besoins, il devrait atteindre un niveau optimal de motivation au travail.

Par ailleurs, notre terrain d'étude concerne un secteur spécifique, le secteur public. Nous pouvons nous demander si le choix de ce secteur est initié par un processus motivationnel de l'individu. Le travail d'exploration nous a permis de découvrir que l'individu qui choisit de travailler dans ce secteur est davantage motivé par l'intérêt public et le bien commun que par des intérêts personnels. Ainsi, il est animé par un engagement envers l'intérêt et les valeurs publics ou encore par la compassion envers un public spécifique ou par un esprit de sacrifice personnel (Perry, 1996). Dès lors, le concept de motivation de secteur public nous semble tout à fait intéressant à mobiliser pour répondre à notre question de recherche.

Enfin, l'échantillon concerné par notre recherche a connu un contexte de travail spécifique étant donné qu'il a vécu un transfert d'institution suite à la 6^{ème} réforme de l'État. Les agents ont donc été contraints de s'intégrer dans une nouvelle institution avec son lot de nouveautés, d'incertitudes, d'inconnues. La seule chose connue et maîtrisée des agents était le contenu de

la fonction acquis sur base des procédures définies par l'ancienne institution, l'ONEM. Nous pouvons donc nous questionner non seulement sur l'impact de ce transfert sur la motivation des agents mais également sur la manière dont cette (re)socialisation s'est opérée, à savoir quel a été le rôle joué par l'institution mais aussi celui pris par l'agent pour favoriser son intégration. Dans ce contexte, il nous semble opportun de mobiliser le concept de socialisation organisationnelle. L'approche interactionniste de ce concept conçoit une combinaison de tactiques organisationnelles et de comportements proactifs de l'individu. Selon cette approche, la socialisation est issue d'un processus d'adaptation mutuelle entre un individu et une institution (Moyson et al., 2017).

En conclusion, nous avons choisi de transformer notre question de départ en la question de recherche suivante : **quel est l'impact des tactiques organisationnelles et des comportements proactifs sur la motivation des agents d'un service public lors d'un processus de (re)socialisation organisationnelle ?** Pour parvenir à répondre à cette question, nous avons élaboré le cadre d'analyse présenté dans la prochaine section. Il mobilise les trois approches théoriques qui viennent d'être synthétisées.

3. Cadre d'analyse

Cette section a pour objectif de présenter les hypothèses de travail que nous émettons dans notre travail de recherche. Nous présentons les différentes variables, dépendantes et indépendantes, qui entrent en ligne de compte pour élucider notre question de recherche. D'une part, nous développons les variables que nous identifions comme dépendantes à savoir la motivation, définie selon la théorie de l'autodétermination, ainsi que la motivation du service public. D'autre part, nous abordons les tactiques organisationnelles de socialisation ainsi que les comportements proactifs repris comme variables indépendantes. A ce stade, nous avons conscience qu'il est possible que d'autres mécanismes causaux existent. Ainsi, d'autres variables dépendantes et indépendantes pourraient être mises en lumière lors de l'étude empirique. Nous pourrions, par exemple, envisager que la motivation, définie selon la théorie de l'autodétermination, peut être associée à la motivation du service public ou encore que les tactiques organisationnelles induisent des comportements proactifs qui activent des processus motivationnels.

a) Variables dépendantes

L'individu trouve sa motivation au travail au travers de deux sources. La première source concerne les facteurs extrinsèques de nature instrumentale tels que des récompenses ou encore des pressions qui engendrent la motivation contrôlée (Roussel, 2000). La seconde source relève de facteurs intrinsèques liés à des besoins de compétence et d'autodétermination qui génèrent la motivation autonome (Roussel, 2000). Par conséquent, ces derniers induisent la recherche d'une activité pour le plaisir, l'intérêt, la satisfaction qu'elle procure. La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2008, cités par Gagné & Forest, 2014), inscrite dans une approche interactionniste (Roussel, 2000), suggère que le fonctionnement optimal au travail (énergie, émotions positives...) dépend de la satisfaction de trois besoins psychologiques innés (Gagné & Forest, 2014) que sont l'autonomie (l'individu étant maître de ses initiatives et de la régulation de ses comportements en lien avec ses valeurs), la compétence (l'individu perçoit ses actions comme efficaces pour atteindre ses objectifs) et l'affiliation sociale (l'individu a un sentiment d'appartenance à un groupe social). Comme nous l'avons déjà mentionné, cette approche dynamique et multidimensionnelle est un cadre d'analyse majeur pour expliquer les comportements individuels et la motivation au travail (Gillet et al., 2010). Elle suppose que l'individu récolte des informations de son environnement et interagit avec lui par le biais d'un processus d'autorégulation qui permet à l'individu de se sentir compétent et de se sentir à l'origine de son comportement (Roussel, 2000 ; Keller, 2007). Des études démontrent que l'absence de satisfaction ou la frustration de ces besoins engendre une détérioration du bien-être ou de la santé physique ainsi qu'un manque d'autorégulation (Gagné & Forest, 2014). Cette approche nous semble donc particulièrement intéressante pour étudier la motivation, considérée comme la première variable dépendante de cette recherche.

En outre, au travers de nos lectures, nous avons également mis en évidence qu'une motivation spécifique incite les individus à s'orienter de préférence dans le secteur public. L'individu est motivé par des croyances, valeurs et attitudes qui dépassent les intérêts personnels (Vandenabeele, 2007, cité par Hatmaker, 2015) et qui concernent l'intérêt public. L'individu est attiré par un emploi lui permettant de contribuer à la société en rendant service à autrui (Kjeldsen, 2014). Selon Perry (1996), la motivation de service public relève de trois types de motifs auxquels correspondent quatre dimensions. Les premiers motifs d'ordre rationnel incitent l'individu à participer à l'élaboration de politiques publiques ou à s'engager dans un programme public ou des valeurs publiques auxquels il s'identifie. Les seconds motifs d'ordre

normatif conduisent l'individu à se conformer aux normes dans l'intérêt général. Enfin les motifs affectifs revêtent une forme de compassion pour les citoyens et de sacrifice personnel. Notre terrain de recherche étant un service public, il nous semble intéressant de mobiliser ce concept considéré comme la deuxième variable dépendante de cette recherche.

b) Variables indépendantes

Ce travail a pour objectif de mesurer l'impact des variables indépendantes sur les variables dépendantes que nous venons d'explicitier à savoir la motivation, définie selon la théorie de l'autodétermination, et la motivation du service public. Dans les sous-sections suivantes, nous présentons les variables indépendantes qui nous semblent pertinentes à mobiliser dans le cadre de notre recherche.

1) Tactiques organisationnelles de socialisation

Précédemment, nous avons vu que les institutions publiques peuvent être considérées comme des structures sociales fondées sur des valeurs publiques transmises au travers de l'identité sociale de l'individu (Perry & Vandenabeele, 2008). Dès lors, la socialisation serait un levier permettant d'accroître cette transmission car elle se construit au travers de « *routines, procédures, conventions, formes organisationnelles et technologiques autour desquelles les actions sont construites et qui se réfèrent aux croyances, paradigmes, codes, cultures et connaissances* » (Perry & Vandenabeele, 2008, p. 5). Selon Van Maanen et Schein (1979, cités par Jones, 1986), les organisations façonnent l'information fournie à l'individu sur son rôle en fonction de l'utilisation de certaines tactiques de socialisation. Tant en fournissant ou en omettant une information, elles encouragent l'individu à réagir ou interpréter les situations de manière prévisible (Jones, 1986). Les tactiques permettent donc la transmission au nouvel agent des « *valeurs, de la culture, des savoirs ainsi que tous les éléments qu'elles [les organisations] considèrent comme essentiels pour son intégration* » (Guerfel et al., 2012, p.62). Ainsi, l'individu adopte non seulement une nouvelle identité sociale, grâce à l'intériorisation des valeurs, normes et attitudes institutionnelles, qui lui permet de soutenir l'institution dont il est membre, mais aussi des comportements appropriés (Perry & Vandenabeele, 2008).

La phase d'ajustement au rôle organisationnel est une source d'anxiété pour le nouveau venu, créant ainsi le besoin de réduire l'incertitude et les tensions psychologiques. Au niveau organisationnel, Van Maanen et Schein (1979, cités par Jones, 1986) ont mis en évidence un continuum de six dimensions bipolaires des tactiques organisationnelles de socialisation (cf.

Figure 3). Selon Jones (1986), ce continuum est composé à l'une des extrémités des tactiques institutionnalisées et à l'autre extrémité des tactiques individualisées.

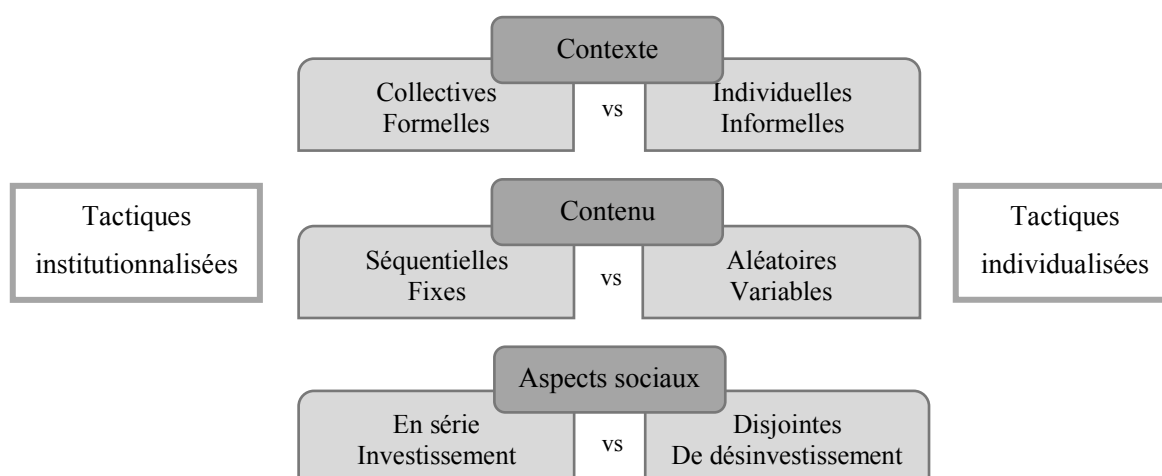


Figure 3 : Six dimensions bipolaires des tactiques organisationnelles de socialisation selon Van Maanen et Schein

Les tactiques institutionnalisées reprennent les tactiques collectives, formelles, séquentielles, fixes, en série et d'investissement. Les tactiques individualisées regroupent les tactiques individuelles, informelles, aléatoires, variables, disjointes et de désinvestissement. Jones (1986) distingue trois paires de dimensions qui relèvent respectivement du contexte, du contenu et des aspects sociaux de socialisation.

Le **contexte** regroupe les tactiques collectives versus individuelles, et formelles versus informelles. Celles-ci varient selon le contexte dans lequel l'organisation fournit l'information à l'individu (Jones, 1986 ; Bargues-Boulier, 2008). Ces tactiques visent à déterminer si la nouvelle recrue est formée collectivement avec d'autres nouveaux venus ou individuellement ce qui le conduit à suivre un modèle ou à se créer son propre rôle (Bauer et al., 2007). Concrètement, lors de tactiques collectives, le nouvel agent est avec les autres nouveaux venus dans les phases d'apprentissage. Ils partagent les expériences ensemble et peuvent ainsi avoir la sensation d'être dans le même bateau. Dans les tactiques individuelles, le nouvel agent est, pour la plupart du temps, isolé des autres nouveaux venus pour sa formation. Par ailleurs, la socialisation peut également s'organiser de manière formelle ou informelle. Lors de tactiques formelles, l'individu est séparé des membres expérimentés jusqu'à ce qu'il soit apte à rejoindre ceux-ci. Ainsi, l'institution a prévu une série de formations spécifiques à l'apprentissage du rôle, auxquelles les nouveaux venus sont conviés. Lors de tactiques informelles, l'individu est immédiatement immergé parmi les agents expérimentés et apprend par essais-erreurs c'est-à-dire sur le tas. Dans ce cas, l'institution n'a prévu aucune formation spécifique pour que les

nouveaux venus puissent appréhender leur rôle et ce n'est qu'au contact d'agents expérimentés que l'apprentissage se réalise.

Le **contenu** couvre les tactiques séquentielles versus aléatoires, et fixes versus variables. Ces tactiques portent sur la manière dont le contenu de l'information est communiqué aux nouveaux agents lors de la socialisation (Bauer et al., 2007). Les tactiques séquentielles portent sur une série d'étapes identifiables et distinctes de la socialisation. Par exemple, le nouvel agent a connaissance des différentes étapes ou formations qui lui permettront d'acquérir les connaissances utiles à son rôle. A l'inverse, les tactiques aléatoires ne suivent pas de logique dans la succession des étapes à franchir. Ainsi, le nouveau venu découvre au fur et à mesure les étapes de son apprentissage. Les tactiques fixes et variables sont relatives à l'établissement ou non d'un calendrier reprenant les différentes étapes d'apprentissage du rôle à franchir. Ainsi, le contenu favoriserait le sentiment d'auto-efficacité de l'individu car il a connaissance d'un calendrier fixe de sa progression et des étapes qu'il franchira (Bauer et al., 2007).

Enfin les **aspects sociaux** concernent les relations interpersonnelles de l'individu dans son processus de socialisation. Celles-ci incitent l'organisation à « *fournir un encadrement et un retour d'information positif aux nouveaux arrivants, ce qui conduit à une plus grande acceptation sociale* » (Bauer et al., 2007, p.709). Cet objet regroupe les tactiques en série versus disjointes, et d'investissement versus de désinvestissement. Dans le cadre de tactiques en série, le nouvel agent dispose d'un modèle à suivre. Dans le cas de notre terrain d'étude, cette tactique peut être identifiée si l'agent a bénéficié d'un système de parrainage officiel dans la cadre de sa fonction, c'est-à-dire s'il a pu observer un autre évaluateur en fonction dans l'organisation avant le transfert. A l'inverse, l'individu est confronté à des tactiques disjointes s'il ne dispose pas d'un prédécesseur dans sa fonction. Pour terminer, les tactiques d'investissement valorisent la personnalité du nouvel agent au travers de ses compétences et de ses capacités, tandis que les tactiques de désinvestissement conduisent l'individu à se conformer aux autres membres de l'organisation, aux valeurs et comportements spécifiques attendus. Par exemple, dans le cas de tactiques d'investissement, l'institution valorise les compétences dont dispose le nouvel agent en lui donnant la possibilité de les mettre à profit dans son rôle. Par contre, dans le cadre de tactiques de désinvestissement, l'institution peut, par exemple, dénigrer les compétences dont dispose le nouvel agent en lui imposant une organisation de travail, un mode de penser ou de se comporter.

Les tactiques **institutionnalisées** incitent l'individu à « *penser et agir en fonction des rôles préétablis* » (Moyson et al., 2017, p. 2). Elles encouragent une socialisation plus structurée, formalisée car elles offrent une séquence de carrière fixe, des modèles d'initiés ainsi qu'un soutien et une acceptation interpersonnelle (Griffin, Colella, & Goparaju, 2000). L'individu doit se conformer aux normes de l'organisation et adhérer fortement à ses valeurs et à sa culture. En effet, elles « *tendent à guider le processus d'apprentissage et de construction de sens des nouvelles recrues selon un modèle commun et partagé au sein de l'organisation* » (Perrot & Roussel, 2009, p. 4). La théorie suggère que les tactiques institutionnalisées permettent de diminuer le stress lié au processus d'entrée (Perrot, Bauer, & Roussel, 2012) car elles améliorent la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle, l'intégration sociale (El Akremi, Ikram Nasr, & Richebé, 2014). Elles influencent positivement « *la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, l'engagement au travail, la performance autoévaluée, la motivation, la cohésion d'équipe, l'identification, l'adéquation perçue entre l'individu et l'organisation ainsi qu'entre l'individu et le travail* » (Perrot & Roussel, 2009, p.5). Globalement, ces tactiques sont bénéfiques pour l'organisation car elles suscitent des attitudes et des comportements individuels qui lui sont favorables (Perrot & Roussel, 2009).

Les tactiques **individualisées** incitent les individus à « *être innovant et à inventer activement leur propre rôle dans leur nouvelle organisation* » (Moyson et al., 2017). En effet, elles se caractérisent par une absence de structure (Gruman et al., 2006) car l'individu est confronté à peu de modèle de rôle, à une évolution de carrière variable, à une orientation individuelle (Griffin et al., 2000) ainsi qu'à une pression exercée sur l'individu afin qu'il change d'identité. Elles accordent donc une large autonomie à l'individu et s'ajustent au cas par cas pour profiter au maximum de cet apport individuel (Perrot & Roussel, 2009). Dès lors, les tactiques individualisées incitent à l'innovation du rôle mais elles favorisent le stress et l'intention de départ (Lacaze, 2005).

Van Maanen et Schein (1979, cités par Jones, 1986 et Lacaze, 2001) estiment que les tactiques d'investissement encouragent les réponses innovantes de l'individu tandis que les tactiques de désinvestissement stimulent la conformité. A l'inverse, Jones (1986) intègre les tactiques de désinvestissement dans les tactiques individualisées car l'individu vit des expériences sociales dévalorisantes ce qui l'oblige à adopter une autre identité pour être intégré dans le groupe, et donc à être innovant (Lacaze, 2001). Ainsi l'influence de cette tactique est sujette à caution (Jones, 1986).

2) Comportements proactifs

La socialisation est un processus non seulement guidé « *par les forces organisationnelles mais aussi influencé par les initiatives des nouveaux agents eux-mêmes* » (Lacaze, 2001, p. 126). Ces initiatives sont définies comme des comportements proactifs relatifs à l'identité, à la personnalité, aux valeurs, aux croyances de l'individu (Moyson et al., 2017 ; Perrot & Jaidi, 2014 ; Ashford & Black, 1996). Ces comportements auto-initiés (Chaume, Gilibert & Sauvezon, 2019 ; Parker & Wang, 2015) assurent un changement du statu quo en vue d'impacter tant l'environnement que l'individu (Grant & Ashford, 2008 ; Gruman et al., 2006) et ainsi réussir son intégration (Lacaze, 2001). Toutefois, cette initiative personnelle est spécifique au contexte de travail (Perrot & Jaidi, 2014) et notamment à la structure de l'organisation et au soutien de la hiérarchie (Crant, 2000, cité par Hatmaker et al., 2016). Ainsi, l'individu initie un comportement en vue de résoudre un problème ciblé d'améliorer les circonstances existantes (Perrot & Jaidi, 2014). Par exemple, le nouvel engagé peut manquer d'informations sur une procédure utile à l'exercice de sa fonction. Dans ce cas, il décide, de sa propre initiative, de rechercher les informations auprès de ses collègues ou en consultant les outils mis à sa disposition. Ces comportements peuvent donc être acceptés, encouragés ou au contraire refusés par l'organisation ou par la hiérarchie. Ils sont donc susceptibles d'être observés dans un contexte de sécurité, de confiance et de soutien (El Akremi et al., 2014) assurant à l'individu la liberté d'exprimer sa personnalité sans craindre l'exclusion, le rejet ou la honte vis-à-vis de ses congénères. En conséquence, un comportement proactif est autonome, orienté vers le changement, tourné vers l'avenir puisqu'il anticipe, c'est-à-dire que l'individu envisage les conséquences possibles en adoptant un tel comportement comme, par exemple, obtenir les informations manquantes (Parker & Wang, 2015). Selon Ashford et Black (Ashford & Black, 1996), au plus les individus sont actifs dans leur intégration, au plus ils s'adaptent à leur nouvelle organisation.

Trois caractéristiques **situationnelles** peuvent favoriser l'apparition de comportements proactifs. La première d'entre elles est la responsabilité relative « *aux circonstances dans lesquelles les autres attendent des employés qu'ils justifient et expliquent leurs pensées, leurs émotions et leurs comportements* » (Grant & Ashford, 2008, p. 14). Par exemple, dans un contexte où l'individu a le sentiment d'avoir une responsabilité dans l'exercice de sa fonction, il aura tendance à rechercher les informations qui lui manquent. L'individu est donc tenu pour responsable de ses actes peu importe qu'il adopte un comportement proactif ou réactif.

Toutefois, si la responsabilité de l'individu est fortement engagée alors il aura tendance à adopter plus aisément des comportements proactifs afin d'éviter l'échec et de bénéficier du mérite en cas de réussite (Chaume et al., 2019). La deuxième caractéristique est l'ambiguïté de la fonction, des instructions, des procédures de travail, des attentes interpersonnelles..., issue de l'incapacité pour les collègues et les superviseurs de fournir des informations suffisantes (Morrison, 1993). Il semble exister un lien entre les comportements proactifs et « *l'ambiguïté des rôles, l'incertitude environnementale, les transitions professionnelles et les changements organisationnels* » (Grant & Ashford, 2008, p. 15). Ainsi, pour réduire cette ambiguïté, les individus recherchent des informations ou encore établissent un réseau de soutien pour rendre intelligibles le sens, le but et les objectifs de différentes opérations relatives à leur rôle (Grant & Ashford, 2008). Enfin la troisième caractéristique situationnelle est l'autonomie concédée par l'organisation (Parker & Wang, 2015). Elle favorise l'augmentation de l'efficacité parce que l'individu se sent capable et dispose de la possibilité de prendre des initiatives, d'élargir son rôle, de modifier ses tâches, de façonner son emploi, de développer ses compétences, d'établir les relations selon ses intérêts et ses compétences (Grant & Ashford, 2008).

Par ailleurs, un comportement proactif peut apparaître sous plusieurs **formes** telles que la recherche d'informations, l'élaboration d'un réseau, l'automanagement (Ashford & Black, 1996 ; Lacaze, 2001). La plupart des études évoquent la recherche d'informations qui semble être la principale source de réduction du stress engendré par l'entrée en fonction, ainsi qu'une source essentielle pour l'intégration (Lacaze, 2001). Le nouvel agent recherche des informations auprès des collègues ou des supérieurs hiérarchiques sur ses tâches et son rôle (Saks & Ashforth, 1996). L'acquisition de ces connaissances assure à l'individu une meilleure compréhension, un meilleur contrôle sur son environnement (Lacaze, 2001). La recherche d'informations se manifeste sous deux formes. Elle peut être active au travers d'un processus de questionnement de l'individu envers ses collègues ou sa hiérarchie. Ce mode de recherche d'informations peut impacter l'image de l'individu auprès de ses nouveaux collègues en laissant soupçonner ainsi une certaine incompetence ou un manque d'assurance (Lacaze, 2001). Néanmoins, les recherches de Morrison (1993) démontrent une corrélation positive entre la recherche active d'informations et la maîtrise des tâches, la clarification du rôle, l'acculturation et l'intégration sociale. Par ailleurs, la recherche d'informations peut également être passive. Cette forme de recherche d'informations se traduit par l'observation des comportements de l'environnement, des autres collègues ou par l'expérimentation sous la forme d'essai-erreur (Lacaze, 2005). Elle a un coût car elle exige de l'individu une interprétation des faits observés

caractérisée par un risque d'erreur étant donné que l'individu est novice (Morrison, 1993). Cette forme est utilisée plus couramment pour récolter des informations complémentaires mais non essentielles (Lacaze, 2001) mais il n'empêche qu'elle soit considérée comme la source la plus importante pour acquérir des connaissances (Ostroff & Kozlowski, 1992, cités par Saks & Ashforth, 1997). En outre, les informations recherchées peuvent être de diverses natures (Lacaze, 2001 ; Griffin et al., 2000 ; Depolo, Fraccaroli & Sarchielli, 1998). Tout d'abord, l'individu peut rechercher des informations techniques sur l'exécution du travail, les compétences, les habiletés, les règles, les procédures de travail. Ces informations lui seront utiles pour mieux maîtriser les tâches ainsi que pour clarifier son rôle (Lacaze, 2001). Selon Ashford et Black (1996), la recherche d'informations techniques influence la satisfaction au travail car le nouvel agent ne trouve pas normal que ces informations soient difficiles à trouver et engendre une ambiguïté du rôle. Ensuite, il peut rechercher du feedback sur sa performance au travail afin d'identifier les problèmes et de réaliser les ajustements nécessaires. Le feedback assure à l'individu la possibilité de vérifier les effets de ses actions, l'amélioration de la planification ainsi que le sentiment d'efficacité dans les situations afin de développer une meilleure maîtrise de la tâche, une clarté du rôle (Morrison, 1993). Le nouvel agent peut également rechercher des informations normatives relatives aux normes, aux valeurs, à la culture de l'organisation afin de découvrir les comportements et attitudes requis (Lacaze, 2001 ; Depolo et al., 1998). Enfin, l'individu peut rechercher des informations relationnelles tels que la constitution des groupes, la personnalité des collègues, les ententes ou les querelles, le fonctionnement de chaque groupe (Lacaze, 2001). Ce dernier type de recherche d'informations fournit les renseignements utiles au nouveau venu pour adopter une deuxième forme de comportement proactif qui est l'élaboration d'un réseau social. Ce comportement vise à développer un réseau de personnes qui fournit des informations, des conseils, un soutien social, une réduction du stress par rapport à l'entrée en fonction (Griffin et al., 2000). Il procure à l'individu les informations utiles pour atteindre les objectifs fixés en ayant une meilleure compréhension des situations et des enjeux (Parker & Wang, 2015). Ce comportement peut se traduire par la participation à des activités sociales formelles ou informelles (telles que les pauses, les festivités, les formations internes, les séminaires...), des discussions avec des collègues d'autres bureaux ou dans d'autres lieux de travail, l'organisation de moments conviviaux... (Lacaze, 2001, Hatmaker, 2015). Dès lors, ce comportement assure à l'agent une adhésion à l'organisation (Kjeldsen, 2014) ainsi qu'un sentiment accru de contrôle car il développe son identité sociale, ses compétences, des comportements acceptés par l'ensemble de ses collègues, un sens de l'organisation (Ashford & Black, 1996). L'élaboration d'un réseau

social est donc une étape importante dans le processus de socialisation (Griffin et al., 2000). Il favorise le sentiment de satisfaction, d'implication, d'intention de rester dans l'organisation (Lacaze, 2001). Troisièmement, l'individu adopte dans le cadre de son intégration des comportements d'automanagement (autogestion). Ceux-ci consistent en une régulation interne pour atteindre des comportements ou des représentations souhaités (Lacaze, 2001). L'individu a un sentiment de contrôle, ce qui accroît sa confiance en lui et son sentiment d'efficacité (Ashford & Black, 1996). Lorsqu'un individu adopte ce comportement, il est mieux disposé à gérer et à faire face aux obstacles mais aussi à être davantage performant (Ashford & Black, 1996) car il semble plus tolérant et moins stressé. Ce comportement s'identifie sous deux formes. La première forme est l'automanagement comportemental qui se manifeste par l'établissement d'objectifs à atteindre fixés par l'individu et par les moyens de se récompenser lorsque ceux-ci sont atteints. Il permet à l'individu de coordonner de nouvelles compétences afin qu'elles soient structurées et utilisées de manière efficace. Par exemple, un individu se fixe comme objectif de terminer l'apprentissage d'une tâche dans un certain délai et prévoit de s'accorder une récompense en cas de réussite. La deuxième forme est l'automanagement cognitif qui permet à l'individu de modifier sa compréhension d'une situation par le contrôle du cadre cognitif associé à la situation (Ashford & Black, 1996). Par exemple, si l'individu adopte une représentation mentale positive de sa fonction, il sera plus enclin à concevoir son rôle comme une opportunité pour aider autrui. La formulation positive de la situation permet à l'individu d'en modifier sa compréhension. Ce comportement proactif accorde aux nouveaux venus un sentiment de contrôle qui augmente leur confiance en soi ainsi que leur sentiment d'efficacité par rapport aux situations (Ashford & Black, 1996). Il semble donc avoir des *« effets bénéfiques sur le niveau de stress des individus, le rétablissement après la maladie, la dépression, la capacité de travail créatif et productif »* (Ashford & Black, 1996, p. 202).

En outre, des études démontrent qu'il existe des **corrélations** entre les tactiques organisationnelles de socialisation et les comportements proactifs. Les tactiques institutionnelles de socialisation (collectives, en série et d'investissement) ont un impact sur les comportements proactifs des nouveaux venus parce qu'elles apportent de la structure et un formalisme qui créent des interactions entre nouveaux et anciens agents (Lacaze & Fabre, 2015 ; Saks & Ashforth, 1997). Dès lors, les nouveaux se sentent à l'aise pour rechercher de l'information, du feedback... ce qui n'est pas le cas dans les tactiques individualisées puisque les nouveaux venus ne disposent pas d'un cadre sécurisant (Lacaze & Fabre, 2015). Concrètement, au travers des tactiques institutionnelles de socialisation, l'individu vit des

expériences communes avec l'ensemble de ses collègues (nouveaux et anciens), il dispose de modèles de rôle observables et il expérimente des relations sociales valorisantes. Ce cadre permet à l'individu de se sentir en sécurité et ainsi de faire preuve d'innovation notamment au travers de comportements proactifs.

*c) **Hypothèses de travail***

*1) **Hypothèse 1 : Lien causal entre tactiques organisationnelles de socialisation et motivation au travail***

La littérature suggère que les tactiques organisationnelles de socialisation influencent la motivation des agents d'un service public (hypothèse 1). Les tactiques institutionnalisées (collectives, formelles, séquentielles, fixe, en série et d'investissement) incitent l'individu à adopter un rôle que l'organisation a défini (Saks & Ashforth, 1996). Ainsi, elles favorisent la réduction du stress mais inhibent la créativité de l'individu. Elles semblent être associées à la satisfaction au travail, à la loyauté, à l'identification à l'organisation, et à l'intention de rester dans l'organisation (Lacaze, 2005). Par ailleurs, les tactiques individualisées (individuelles, informelles, aléatoires, variables, disjointes et de désinvestissement) stimulent la remise en question du statu quo en incitant l'individu à élaborer sa propre vision du rôle (Saks & Ashforth, 1996). Elles encouragent donc l'innovation mais engendrent du stress et l'intention de quitter l'organisation (Lacaze, 2005 ; Saks & Ashforth, 1996). Selon Brewer (2008, cité par Kjeldsen, 2014), la socialisation organisationnelle joue donc un rôle important dans la transmission de la culture institutionnelle ainsi que dans la motivation de l'individu pour le service public. En effet, elle peut attiser, chez l'individu, le sens du service public au travers des capacités, des valeurs et des normes publiques qui lui sont transmises (Kjeldsen & Jacobsen, 2013). En d'autres termes, nous énonçons l'hypothèse que ces tactiques organisationnelles de socialisation permettent d'accroître la motivation des agents en satisfaisant les besoins d'autonomie, de compétence, d'affiliation sociale mais aussi en renforçant l'engagement envers l'intérêt public et les valeurs publiques, la compassion et le sens du sacrifice personnel dont est doté l'individu. Par exemple, nous pouvons nous attendre à ce que l'utilisation de tactiques collectives réponde aux besoins de compétence, d'affiliation sociale. En effet, nous pouvons supposer que si l'organisation adopte des tactiques individuelles de socialisation, celle-ci prend le risque de confronter rapidement le nouveau venu au choc de la réalité. Il est également possible que les tactiques séquentielles favorisent l'autonomie et la compétence du nouveau venu puisqu'il a connaissance des différentes étapes prévues pour sa progression dans la

maîtrise de la tâche mais aussi dans la clarté de son rôle. Il est également envisageable que les tactiques d'investissement permettent d'accroître non seulement l'engagement de l'individu envers l'intérêt public et les valeurs publiques mais aussi la compassion et le sacrifice personnel. En effet, le nouveau venu n'a probablement pas choisi de travailler dans un service public de manière hasardeuse. Comme nous l'avons évoqué, l'individu opérant ce choix de carrière est souvent poussé par un désir de servir son prochain, de défendre l'intérêt public, de servir les citoyens.

2) Hypothèse 2 : Lien causal entre comportements proactifs et motivation au travail

La littérature suggère que les comportements proactifs influencent la motivation des agents d'un service public (hypothèse 2). Selon Piron (2016) ces comportements augmentent la motivation intrinsèque, l'autonomie et le sentiment de contrôle de l'individu, ce qui peut s'observer au travers d'une satisfaction professionnelle, d'un niveau de performance plus élevé, d'une intégration (Ashford & Black, 1996). En nous basant sur les recherches de Morrison (1993) déjà évoquées précédemment, nous partons de l'hypothèse que le comportement proactif de recherche d'informations favorise la maîtrise des tâches, la clarté du rôle, l'acculturation et l'intégration sociale. L'individu peut donc, d'une part, acquérir de l'autonomie, se sentir compétent et développer son réseau social qui sont les sources de motivation. D'autre part, les informations obtenues peuvent renforcer son engagement envers l'intérêt public et les valeurs publiques, sa compassion ainsi que son sens du sacrifice personnel envers les citoyens, sources de motivation du service public. Par exemple, l'individu peut, au contact de ses collègues des autres services, découvrir les comportements encouragés par l'organisation et relatifs à l'intérêt public et aux valeurs publiques. Il peut également renforcer sa compassion mais aussi son autonomie par le biais des informations récoltées sur son pouvoir discrétionnaire et sur la marge de manœuvre dont il dispose pour traiter les dossiers. En outre, nous supposons qu'en participant à des rencontres informelles tels que des pauses, des festivités tant avec ses collègues directes que les collègues des autres services, le nouveau venu rencontre son besoin d'affiliation sociale et donc sa motivation. Nous avons également vu dans nos lectures que l'automanagement comportemental est un autre comportement proactif qui répond favorablement au besoin d'autonomie. En effet, en adoptant ce comportement, l'individu se fixe en toute autonomie des objectifs qu'il souhaite atteindre ainsi que les récompenses qu'il s'octroiera dès que ceux-ci seront atteints. Dès lors, nous supposons que ce comportement, lors de la réussite, renforce le sentiment d'autonomie mais aussi de compétence. Par ailleurs,

comme nous l'avons évoqué, l'automanagement cognitif impacte la relation avec les bénéficiaires (Lacaze, 2005) influençant ainsi la compassion, l'abnégation du nouvel agent. En effet, au travers de l'automanagement cognitif, l'individu adopte une nouvelle représentation mentale de la situation vécue des bénéficiaires dans laquelle il perçoit son utilité, ce qui peut l'inciter à faire preuve de compassion et de sacrifice personnel. Dans le cas qui nous occupe, il peut intégrer cette nouvelle représentation au travers d'une écoute active prenant en compte les difficultés des demandeurs d'emploi et en leur accordant du temps supplémentaire ou en leur fournissant des informations complémentaires.

3) Synthèses des hypothèses

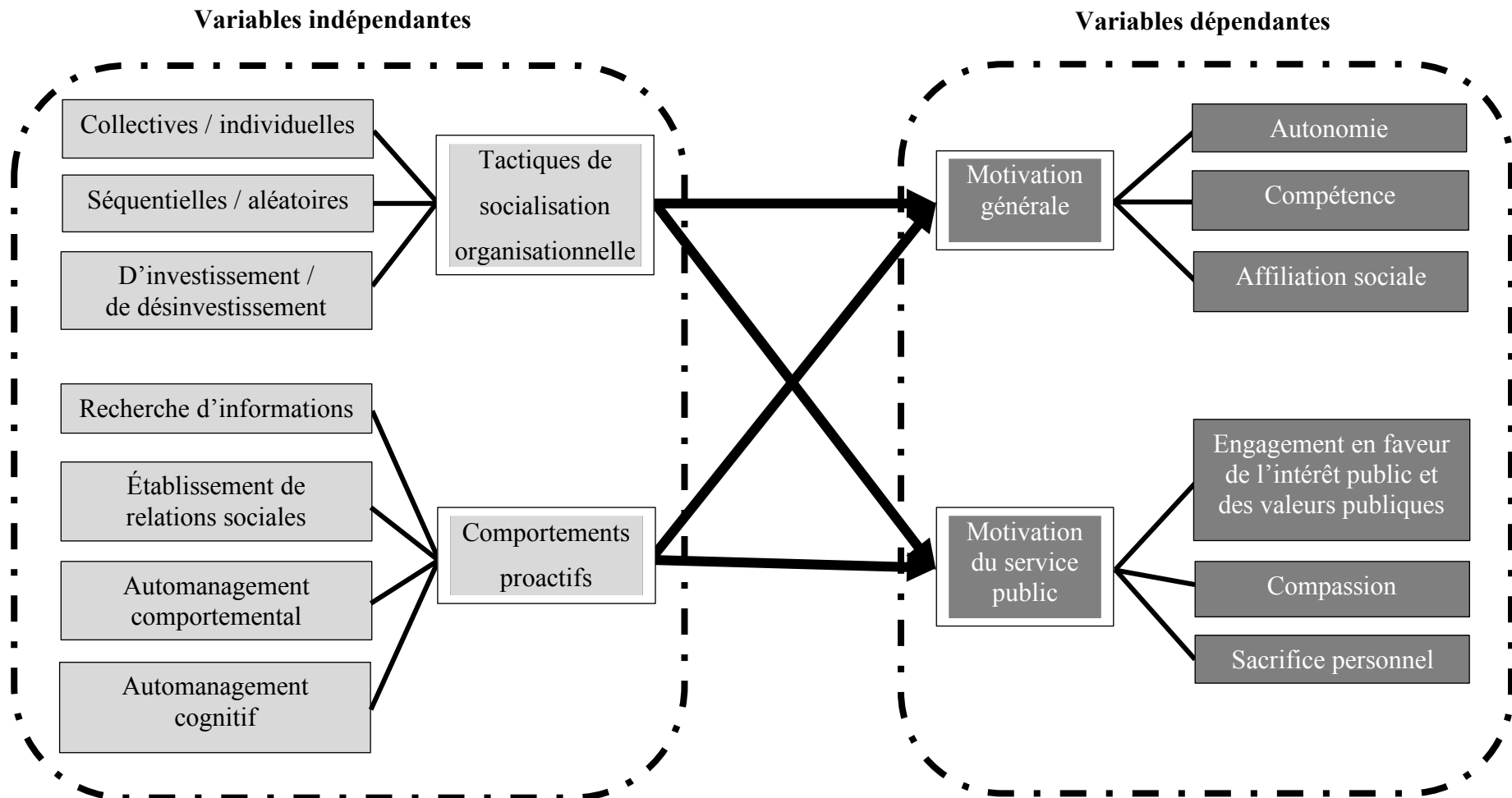


Figure 4 : Schéma des hypothèses

B. Transfert de la compétence du contrôle de la disponibilité et du personnel en charge de la compétence de l'ONEM vers LE FOREM

L'État belge a été réformé à six reprises entre 1970 et 2011. Ces différentes réformes aboutissent en 1993 à la transformation de la Belgique unitaire en un État fédéral permettant aux Communautés et aux Régions d'acquérir des compétences. En décembre 2011, un nouvel accord institutionnel sur une sixième réforme de l'État est ratifié⁵ et dénommé « *Un État fédéral plus efficace et des entités plus autonomes* » (Belgium, 2020). Sa mise en œuvre s'effectue lors d'une première phase en 2012 et d'une seconde phase en 2014 impliquant le transfert de compétences de l'autorité fédérale vers les entités fédérées. Dans ce cadre, le contrôle de la disponibilité active et passive est transféré de l'ONEM⁶ vers LE FOREM pour la Région wallonne, vers le VDAB⁷ pour la Région flamande, vers Actiris⁸ pour la Région bruxelloise, vers l'ADG⁹ pour la Communauté germanophone. En vertu du principe de continuité du service public, l'ONEM poursuit les activités en lien avec le contrôle de la disponibilité des demandeurs d'emploi jusqu'au transfert effectif. En effet, ce principe prévoit que « *toute activité érigée en service public, étant par hypothèse une activité d'intérêt général, doit se poursuivre d'une manière régulière et continue, sans interruption fantaisiste ou intempestive* » (Bourtembourg, 2016, p. 41).

Le transfert de compétences a été promulgué par un arrêté royal du 14 décembre 2015 modifiant les articles 56 et 58 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage et insérant les articles 36/1 à 36/11, 56/1 à 56/6 et 58/1 à 58/12 dans le même arrêté¹⁰ ainsi que par un décret wallon¹¹ du 28/04/2016 modifiant le décret du 6 mai 1999 relatif à l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi (MoniteurBelge, 1999). La réforme prévoit que

⁵ La liste complète des compétences et institutions transférées est disponible dans l'annexe 3 de ce travail.

⁶ ONEM est l'acronyme de « Office national de l'emploi ».

⁷ VDAB est l'acronyme de « Vlaamse dienst voor arbeidsbemiddeling en beroepsopleiding ».

⁸ Le nom « Actiris » trouve son origine dans « Actif » (porte d'entrée dans la vie active / rapidité de la prise en charge / dynamisation des relations clients / développement des TIC) et « Iris » (symbole de la Région de Bruxelles-Capitale).

⁹ ADG est l'acronyme de « Arbeitsamt der deutschsprachigen gemeinschaft ».

¹⁰ Arrêté royal du 14 décembre 2015 modifiant les articles modifiant les articles 56 et 58 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage et insérant les articles 36/1 à 36/11, 56/1 à 56/6 et 58/1 à 58/12 dans le même arrêté, MB, 23/12/2015.

¹¹ Décret du 28 avril 2016 portant mise en œuvre de la sixième réforme de l'État et diverses disposition relatives à la politique de l'emploi (1), MB, 11/05/2016.

cette compétence du contrôle de la disponibilité active et passive soit partiellement transférée, ce qui signifie que le cadre normatif demeure une compétence fédérale et que la mise en œuvre des procédures devient une compétence régionale.

Ce n'est qu'à partir du 1^{er} janvier 2016 que la compétence et le personnel y afférent sont effectivement transférés au FOREM. Les évaluateurs, en charge de la disponibilité active, sont automatiquement transférés sans possibilité d'émettre un avis ou d'opérer un choix sur ce transfert. Les assistants techniques, en charge de la disponibilité active, ainsi que les auditeurs en charge de la disponibilité passive le sont sur base volontaire. Lors du transfert, LE FOREM décide d'intégrer cette nouvelle compétence au sein d'un service à gestion distincte, ce qui signifie que le service est indépendant des autres activités opérationnelles reprises dans les directions régionales. Ce département, dénommé "Direction contrôle", est donc directement administré par l'administratrice générale adjointe qui bénéficie d'un budget et de ressources spécifiques. Ce choix provient de la volonté de garantir une « *séparation claire des activités d'accompagnement et de contrôle* » (LE FOREM, 2018) et ainsi « *éviter la confusion des métiers du FOREM* » (LE FOREM, 2018).

C. Présentation du service à gestion distincte « Contrôle de la disponibilité » : présentation et enjeux liés au transfert

Comme précité, LE FOREM dispose d'une latitude pour déterminer les modalités du contrôle de la disponibilité des demandeurs d'emploi. Toutefois, le cadre normatif fédéral prévoit que le contrôle de la disponibilité évalue trois types de disponibilité. La disponibilité active évalue les efforts de recherche d'emploi des demandeurs d'emploi notamment par la collaboration active et positive¹² aux actions prévues dans leur plan d'actions individualisées rédigé avec un conseiller, mais aussi par une recherche d'emploi autonome qui soit régulière, diversifiée, pertinente et en adéquation avec les critères de l'emploi convenable (Rennoir & Tojerow, 2019). La disponibilité passive analyse les motifs invoqués par le demandeur d'emploi pour justifier l'infraction commise envers la législation chômage en cas de refus d'emploi convenable ou de non-présentation auprès d'un employeur, de refus ou d'abandon d'une formation, d'absence à une convocation auprès des services d'accompagnement, de refus de collaborer à un plan d'action individuel ou de refus de participer à un reclassement

¹² Le terme « collaboration positive » signifie que le demandeur d'emploi réalise les actions reprises dans le plan d'actions individuel.

professionnel (LE FOREM, non daté a ; Rennoir & Tojerow, 2019). La disponibilité adaptée concerne un public spécifique de demandeurs d'emploi¹³ qui doivent donner suite aux offres d'emploi et collaborer aux actions individualisées proposées par un conseiller.

Les différents services en charge du contrôle de la disponibilité, dénommés “Service Contrôle“, sont répartis sur l'ensemble de la Région Wallonne de la manière suivante : Wallonie Picarde (incluant Mouscron et Tournai), Mons, La Louvière, Nivelles, Charleroi, Namur, Liège, Verviers, Huy et Luxembourg (incluant Marche et Arlon). La répartition des évaluateurs et des assistants techniques a été réalisée en fonction du nombre de demandeurs d'emploi par région. Ainsi, un classement par taille de service existe. Les grands services sont Charleroi et Liège. Les moyens services sont Wallonie Picarde, Mons, La Louvière, Nivelles et Namur. Les petits services sont Verviers, Huy et Luxembourg (incluant Arlon et Marche).

Les fonctions de directrice, d'experts, de gestionnaires techniques et de coordinatrice interrégionale sont reprises dans les effectifs du siège central situé à Charleroi. Les experts assurent diverses activités de soutien opérationnel telles que la rédaction de procédures de travail en se basant sur les réglementations en vigueur, la prise en charge des démarches administratives en lien avec les ressources humaines, la gestion de dossiers de recours aux tribunaux du travail. Les gestionnaires techniques sont principalement en charge de l'aspect informatique et du suivi des résultats que permet de réaliser la mission de contrôle. La coordinatrice régionale assure la coordination opérationnelle des différents services sur le territoire en veillant notamment à une application harmonieuse et équitable des procédures de travail, des décisions prises, de la répartition des ressources humaines. Elle assure également un rôle d'intermédiaire entre les agents de terrain, le siège central (spécifiquement la “Direction contrôle“) et participe également à d'autres missions spécifiques déléguées par la directrice.

Les fonctions de responsable d'équipe, d'évaluateur, d'assistant technique sont réparties dans chaque service “Contrôle“ localisé dans les différentes directions régionales. Ainsi, les responsables d'équipe assurent la coordination des activités, le rôle de relais avec différents partenaires locaux et la gestion des ressources humaines. Les évaluateurs assurent le cœur du métier en réalisant les entretiens avec les demandeurs d'emploi et les prises de décisions dans

¹³ Le public concerné correspond aux demandeurs d'emploi ayant plus de 60 ans, ceux bénéficiant du régime de chômage avec complément d'entreprise, les travailleurs à temps partiel inférieur à 19h/semaine de moins de 55 ans avec maintien des droits (LE FOREM, non daté a).

les différents dossiers. Les assistants techniques ont la charge du support administratif pour l'ensemble du service. En janvier 2016, 155 évaluateurs ont été transférés et sont entrés en fonction. En février 2020, 118 évaluateurs sont toujours en fonction.

D. Choix du terrain d'étude

Comme le mentionne Flyvbjerg (2006), « *en sciences sociales ..., le choix stratégique du cas peut grandement contribuer à la généralisation d'une étude de cas* » (Flyvbjerg, 2006, p. 226). LE FOREM constitue un levier important en termes de politique de l'emploi et de la formation pour la Région wallonne avec de nombreux enjeux que nous avons évoqués précédemment. De plus, le contrôle de la disponibilité est considéré comme un des services majeurs composant le cœur du FOREM alors qu'il a été récemment transféré. Nous pouvons nous questionner sur la manière dont les agents se sont intégrés, comment ils ont intériorisé le contrôle de la disponibilité défini sous un angle régional et quel est leur degré motivation à ce jour. Le terme intégration renvoie au concept de socialisation organisationnelle c'est-à-dire à la manière dont l'organisation socialise les nouveaux agents. Or, comme nous l'avons déjà évoqué, cette phase représente un enjeu et un facteur de réussite importants pour l'individu et l'institution. Ainsi, ce terrain d'étude nous semble donc propice pour analyser l'impact des tactiques organisationnelles de socialisation mises en place par l'institution et l'impact des comportements proactifs des agents sur leur motivation au travail ainsi que sur leur motivation du service public.

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi de focaliser notre recherche sur le rôle spécifique de l'évaluateur car il représente la fonction centrale de la mission de contrôle comme nous l'avons évoqué ci-dessus. La sélection de notre échantillon a donc été axée sur la maximisation de l'utilité des informations récoltées dans un petit échantillon. Nous partons du principe que nous sommes confrontés à un cas inhabituel puisqu'il s'agit d'un transfert de personnel et donc d'une resocialisation. Dès lors, les informations récoltées peuvent s'avérer problématiques, ce qui constituerait un cas déviant, ou bonnes dans un sens spécifique, ce qui serait considéré comme un cas extrême (Flyvbjerg, 2006).

Nous n'avons pas connaissance de recherches relatives à l'impact d'un transfert de compétence d'une institution publique vers une autre institution sur la motivation des agents au travers d'une grille de lecture basée sur les concepts de tactiques organisationnelles de socialisation et des

comportements proactifs. Ainsi, nous pensons que cette étude de cas peut contribuer à de nouvelles pistes pour une innovation scientifique.

E. Méthodologie

Dans ce travail de recherche, nous optons pour une méthode qualitative qui permet au chercheur d'approcher une réalité sociale par le biais de l'analyse de mots, de récits fournis par des personnes de terrain. Il s'agit d'un point fort de cette approche qui étudie les personnes dans leur milieu naturel au lieu de situations artificielles (Kohn & Christiaens, 2014). Cette méthode fournit une richesse d'informations et approfondit la compréhension de la problématique étudiée. Elle décrit une situation et obtient des explications plus significatives du phénomène puisqu'elle trace « *le sens que les gens donnent à des phénomènes sociaux et processus d'interaction, y compris l'interprétation de ces interactions* » (Pope & Mays, 1995, cités par Kohn & Christiaens, 2014, p.70). Pour notre recherche, nous menons l'étude sur un nombre restreint d'individus en insistant sur la diversité des profils (taille du service, genre, âge...). Nous choisissons de réaliser des entretiens semi-directifs en nous référant à un canevas d'entretiens composé de rubriques¹⁴ identifiées dans la littérature et corrélées à nos hypothèses. Ce canevas¹⁵, basé sur des indicateurs¹⁶ inspirés des recherches empiriques conduites par différents auteurs, est composé de questions ouvertes afin de permettre à chaque interviewé une libre expression, une souplesse de réponse tout en étant sous le contrôle de l'interviewer. Cette technique nous permet d'obtenir les informations utiles pour alimenter notre recherche en guidant l'interviewé. Dans ce travail, nous choisissons de mener des entretiens avec des évaluateurs volontaires et répartis sur l'ensemble de la Région wallonne.

Taille du service	Service Contrôle	Évaluateurs
Grand service	Charleroi, Liège	E1, E2, E3, E4
Service moyen	Mons ¹⁷ , Wallonie picarde, La Louvière, Namur, Nivelles	E5, E6, E7, E8, E9
Petit service	Huy, Verviers, Luxembourg	E10, E11, E12

Figure 5 : Répartition géographique des services et des interviewés

¹⁴ Une rubrique est générale tandis qu'un thème reflète les propos analysés. Par conséquent, une rubrique peut regrouper plusieurs thèmes ce qui permet la constitution d'un arbre thématique.

¹⁵ Annexe 4 : Canevas d'entretiens

¹⁶ Annexe 5 : Indicateurs

¹⁷ Dans le but d'assurer une objectivité dans la recherche scientifique, les évaluateurs du "service contrôle" de Mons n'ont pas été interviewés étant donné que l'auteur de cette recherche est la responsable de ces agents.

Pour l'analyse du corpus d'entretiens, nous nous basons sur la méthode d'analyse thématique proposée par Paillé et Mucchielli (2016). Cette méthode permet de repérer et de regrouper des thèmes issus de l'analyse des différents corpus mais aussi de tracer des parallèles, des oppositions ou des divergences. Cette méthode consiste à réaliser la synthèse des thèmes présents dans un corpus sans interprétation, ni théorisation. Elle est donc descriptive et permet la réalisation d'un arbre thématique reprenant un maximum d'informations pertinentes sur le sujet analysé. Toutefois, au lieu d'utiliser une analyse de thématisation en continu, assurant une identification des thèmes au fur et à mesure de la lecture des corpus, nous avons préféré une thématisation séquentielle reprenant la liste des rubriques identifiées (cf. Figure 6) car celle-ci concède « *une analyse efficace et uniforme du corpus* » (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 241).

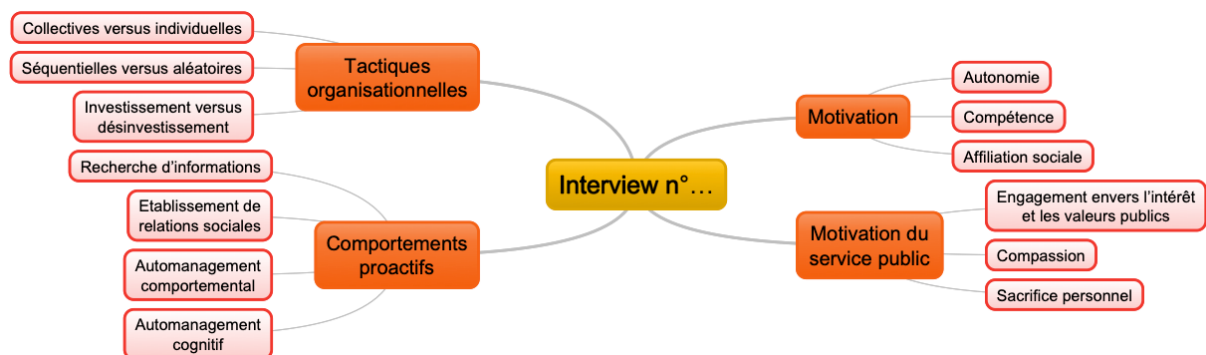


Figure 6 : Arbre thématique

Ainsi, un arbre thématique par interviewé a été réalisé reprenant les différents thèmes et rubriques identifiés. Pour chaque rubrique, nous avons annoté les verbatim relatifs. Ensuite, dans un tableau synthétique, nous avons regroupé tous les verbatim des différents interviewés par rubrique pour, ainsi, procéder à l'analyse des données qualitatives. En conclusion, cette analyse est donc basée sur une logique hypothético-déductive tout en accordant la possibilité d'ajouter des thèmes découverts au cours de l'analyse.

Dans cette section, nous avons défini notre question de recherche ainsi que son cadre d'analyse. Par la suite, il nous a semblé intéressant de rappeler le contexte dans lequel le transfert s'est opéré mais aussi de présenter le service concerné par notre choix d'étude. Pour terminer, nous avons explicité la méthodologie que nous utilisons dans cette recherche. Dans la section suivante, nous analysons les résultats obtenus suite à l'analyse qualitative.

VII. Étude empirique

Notre dernière section nous permet d'analyser les résultats que nous avons obtenus suite aux entretiens réalisés auprès d'évaluateurs du service "Contrôle" du FOREM. Nous comparons les résultats obtenus aux hypothèses que nous avons énoncées précédemment.

A. Résultats de l'étude qualitative

Dans cette sous-section, nous analysons par thématique les résultats obtenus lors des entretiens réalisés.

1. Motivation générale

Le besoin d'**autonomie** est partiellement rencontré chez les différents agents interviewés. Deux agents (E1 et E12) ne se sentent pas autonomes dans la réalisation de leurs tâches. Un agent (E1) estime que ses tâches sont trop définies et qu'il suit un programme de tâches tel un opérateur de production. Un autre agent (E12) estime qu'il ne peut prendre d'initiative parce que l'institution ne lui fait pas confiance.

« Je me sens moins autonome qu'à l'ONEM parce que tout est cadré et que je ne peux pas prendre d'initiative. » (Agent E12)

À l'opposé, deux agents (E3 et E11) se sentent totalement libres de réaliser leurs tâches et se sentent autonomes dans leur rôle. Un agent (E3) estime disposer de plus de liberté pour répondre aux besoins des demandeurs d'emploi qu'il reçoit. Un autre agent (E11) estime disposer de plus de latitude, de pouvoir discrétionnaire dans la prise de décision des dossiers traités par rapport à ce qu'il a connu à l'ONEM.

« Lors des entretiens, je me sens tout à fait libre de répondre aux besoins des demandeurs d'emploi bien plus qu'à l'ONEM. » (Agent E3)

« Je dispose de plus de pouvoir discrétionnaire dans mon travail que je n'en disposais à l'ONEM. » (Agent E11)

Entre ces deux extrêmes se situent huit agents interviewés (E2, E4 à E10) qui estiment être partiellement autonomes dans leur travail. Parmi ceux-ci, sept agents (E2, E4 et E6 à E10) estiment être tenus à un cadre réglementaire imposé pour les décisions à prendre suite aux entretiens réalisés. Un autre agent (E4) estime qu'il dispose de plus de liberté pour une prise en charge globale des demandeurs d'emploi qu'il n'en disposait à l'ONEM. Les quatre autres

(E5, E6, E7 et E8) se sentent limités dans leurs tâches puisqu'ils sont tenus de respecter des horaires d'entretiens fixés, des convocations et du tri de dossiers à réaliser quotidiennement. Un dernier agent (E10) estime disposer d'une autonomie limitée et se sent moins autonome qu'à l'ONEM non seulement parce que le siège central réalise davantage d'analyses et de révisions de dossiers que l'ONEM n'en réalisait mais aussi parce que ses tâches étaient beaucoup plus variées à l'ONEM.

« J'ai l'impression d'avoir moins de liberté de décider qu'à l'ONEM parce qu'il y a plus d'analyse et de révision de nos dossiers par la direction et non par notre responsable d'équipe. Je me sens limité dans les tâches que je peux faire contrairement aux possibilités que nous avions à l'ONEM. » (Agent E10).

L'ensemble des agents interviewés expriment qu'ils se sentent partiellement **compétents** dans leur rôle. D'un point de vue technique et comportemental, tous les agents se sentent compétents dans leur fonction. En effet, ils maîtrisent non seulement des compétences techniques - telles que la gestion ainsi que la réalisation des entretiens et la gestion administrative – mais aussi des compétences de savoir-être nécessaires à leur fonction.

« Je possédais déjà les connaissances techniques et les bases réglementaires puisque j'exerçais la même fonction à l'ONEM. » (Agent E6)

Néanmoins, il subsiste une insatisfaction concernant la transmission des informations réglementaires et des procédures de travail par le siège central. Les agents ont été confrontés à de nombreux changements relatifs aux procédures de travail dans l'application de la réglementation. Comme nous l'avons déjà évoqué, la réglementation est déterminée par le gouvernement fédéral mais sa mise en œuvre est une compétence régionale. Dans ce contexte, les procédures de travail ainsi que la vision de la mise en œuvre ont été adaptées lors du transfert. Huit agents (E2, E4, E5, E6, E8, E10, E11 et E12), soit 67% de l'échantillon, estiment qu'ils ont été confrontés à de nombreux changements d'interprétations réglementaires, parfois même sur la même journée, ce qui a déstabilisé leur sentiment de compétence ainsi que leur maîtrise de la tâche.

« Les changements permettent d'être actif mais j'aurai aimé avoir un peu plus de cohérence et de stabilité ; j'ai l'impression de continuellement avancer et faire marche arrière. » (Agent E6)

« J'avais déjà la connaissance réglementaire mais elle a été compliquée au FOREM par des changements d'interprétation récurrents. » (Agent E5)

Cette situation les a incités à développer une grande capacité d'adaptation.

« J'ai appris la capacité d'adaptation car il y avait des changements récurrents d'interprétation réglementaire. » (Agent E11)

Quatre agents (E1, E11, E3, E4) déclarent ne pas avoir reçu de feedback individuel sur leur travail durant les deux premières années. À partir de 2018, un système formel d'entretiens de fonctionnement et de compétences été mis en place, soit deux ans après le transfert. Deux agents (E10 et E12) déclarent avoir reçu du feedback individuel et informel de la part de leur(s) responsable(s) d'équipe. Cinq agents (E2, E5, E7, E8 et E9) déclarent avoir reçu du feedback individuel uniquement lorsque leur(s) responsable(s) d'équipe constatait(aient) des erreurs dans le traitement des dossiers. Trois autres agents (E1, E6 et E9) déclarent qu'ils recevaient du feedback collectif, et non individuel, sur les résultats du service. Néanmoins, la majorité des agents, excepté un agent (E8) estimaient qu'ils n'attendaient pas spécialement de feedback individuel étant donné qu'ils exerçaient déjà la fonction à l'ONEM et avaient déjà reçu du feedback sur leur travail dans cette institution.

« Je n'ai pas besoin de feedback puisque j'étais déjà évaluateur à l'ONEM. Je pars du principe que le responsable d'équipe viendra me voir si quelque chose ne va pas. » (Agent E7)

« Il est important pour moi de recevoir un retour sur mon travail et je le demande. » (Agent E8)

Par ailleurs, huit agents (E1, E4, E5, E6, E8, E9, E11 et E12) estiment que ce transfert leur a permis d'acquérir de nouvelles compétences comme le contrôle de la disponibilité passive qu'ils ne réalisaient pas à l'ONEM ou de nouvelles tâches administratives qu'ils ne géraient pas à l'ONEM.

« J'ai appris la DISPO passive [contrôle de la disponibilité passive] et une nouvelle manière de réaliser les tâches administratives. » (Agents E4)

Tous les interviewés ont suivi une formation à la nouvelle application informatique développée par LE FOREM. Huit agents (E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8 et E9) ont pu également mettre à profit leurs compétences suite aux sollicitations de leur(s) responsable(s) d'équipe ou de leurs collègues. Ils sont devenus des coachs pour les nouveaux agents, des personnes de référence pour l'observation d'entretiens par d'autres collègues, des animateurs de séances d'informations pour des collègues d'autres services. Trois agents interviewés (E2, E4 et E7) ont même obtenu une reconnaissance officielle du siège central comme personnes de référence pour la réglementation. Ces personnes ne bénéficient pas d'une augmentation salariale ni d'un

avenant à leur contrat de travail mais exercent cette fonction par choix et pour répondre à une satisfaction personnelle.

« J'ai été candidat pour être référent-matière [réfèrent pour la réglementation] parce que j'aime varier dans mon travail. » (Agent E4)

« J'ai l'opportunité de montrer mes compétences notamment par le rôle de référent-matière où je peux partager mes connaissances réglementaires avec mes collègues. » (Agent E7)

Un agent (E2) estime que ses connaissances et compétences n'ont pas été prises en compte immédiatement. Il a dû se battre pour les démontrer et ainsi être reconnu comme personne de référence par rapport à la réglementation. Un autre agent (E9) a été sollicité pour être également personne de référence mais ne s'estimait pas compétent sur cette thématique.

« Mon responsable d'équipe m'a sollicité pour être référent-matière mais je ne suis pas sûr de moi pour ce rôle. » (Agent E9)

Le besoin d'**affiliation sociale** est rencontré chez la majorité des interviewés. Neuf agents (E1, E2, E5, E6 et E8 à E12) déclarent avoir de bonnes relations professionnelles avec leurs collègues ou leur(s) responsable(s) d'équipe. En effet, ils estiment que le travail et les décisions à prendre ne sont pas faciles ; il est donc important de pouvoir compter les uns sur les autres.

« Il y a une très bonne ambiance dans l'équipe ce qui me motive et me permet d'échanger librement avec mes collègues » (Agent E6)

« Il est important pour moi d'avoir de bonnes relations avec mes collègues parce que cela affecte la qualité du travail et le mental. » (Agent E8)

« Les relations au travail sont importantes pour moi parce qu'elles impactent ma motivation pour aller travailler chaque matin » (Agent E9)

Trois agents (E3, E7 et E9) estiment ne pas attendre de relations amicales au travail mais cela ne les empêche pas d'avoir des relations professionnelles cordiales. Trois autres agents (E4, E6 et E8) déclarent être proches de certaines personnes du service mais pas avec l'ensemble des collègues. Quatre agents (E1, E6, E10 et E12) déclarent que les liens entre les agents se sont renforcés, soit grâce à la configuration des bureaux qui a modifié les relations, soit grâce à la solidarité qu'ils ont mis en place suite aux difficultés rencontrées lors du transfert. Par contre, deux agents (E3 et E9) estiment que les relations entre les collègues se sont détériorées après le transfert à cause d'une nouvelle configuration de l'équipe. Toutefois, tous les interviewés s'accordent pour reconnaître les bonnes relations existantes avec leur(s) responsable(s) d'équipe et le soutien dont ils ont bénéficié de leur part.

« J'ai de très bonnes relations avec mon responsable d'équipe qui me fait confiance. » (Agent E7)

In fine, seuls deux agents (E1 et E12) ont clairement exprimé leur intention de changer de fonction au sein de l'institution ou de quitter l'institution pour un autre emploi. Un agent (E1) estime que le contenu de la fonction ne lui correspond plus car il souhaite apporter plus d'accompagnement aux demandeurs d'emploi. Un autre agent déclare que ses besoins d'autonomie et de compétence ne sont pas satisfaits.

« Je souhaite devenir conseiller. » (Agent E1)

*« J'envisage de trouver un autre emploi et je suis en cours de réorientation. »
(Agent E12)*

En conclusion, la majorité des agents interviewés (67%) estiment être partiellement autonomes dans leurs tâches. Ils disposent d'un cadre de travail imposé tant dans la réglementation que dans la planification des entretiens. Néanmoins, ils disposent d'une marge de manœuvre pour les tâches administratives. D'autre part, tous les agents estiment être partiellement compétents dans leur rôle. Ils détiennent le savoir-être et les compétences techniques – telles que la réalisation des entretiens, l'utilisation des outils informatiques et la gestion administrative – mais ils mentionnent ne pas bénéficier d'instructions réglementaires suffisamment compréhensibles, fixes et préalables dans l'exercice de leur fonction. Toutefois, 58% des agents ont acquis de nouvelles compétences telles que l'utilisation de nouveaux outils informatiques et de nouvelles matières réglementaires. Pour 67% des agents, des compétences individuelles ont été mises en valeur par le biais de rôles tels que personnes de référence ou coachs sur différentes matières. Enfin 75% des agents estiment que leur besoin d'affiliation sociale est rencontré grâce aux bonnes relations avec leurs collègues ou leur(s) responsable(s) d'équipe.

2. Motivation du service public

Tous les interviewés déclarent être entrés dans la fonction publique (à l'ONEM et ensuite au FOREM) suite à une opportunité d'emploi et non suite à une volonté spécifique de travailler dans une institution publique.

« Je recherchais un emploi qui me permettait de garder un contact social sans avoir les contraintes d'horaire variable. » (Agent 11)

« J'ai perdu mon emploi et j'ai postulé à tout va. » (Agent 1)

« J'ai postulé partout et c'est le secteur public qui m'a proposé un poste. Cet emploi me permet d'avoir des contacts avec les personnes tout en ayant de bonnes conditions de travail. » (Agent E4)

Six interviewés (E1, E2, E4, E8, E10, E11, E12) estiment que l'emploi proposé offrait de bonnes conditions de travail. Quatre agents (E1, E4, E7 et E8) déclarent que le service public assure une sécurité d'emploi.

« Mon emploi m'apporte de bonnes conditions de travail : flexibilité des horaires, la facilité de prendre congé... » (Agent E1)

« Il est important pour moi de travailler dans des conditions de travail optimales telles qu'avoir des collègues sympas, des moments d'échanges entre collègues, pouvoir travailler sans pression... » (Agent E12).

« Le secteur public me propose une sécurité de l'emploi. » (Agent E8)

Même si les agents déclarent que leur entrée dans un service public fut une opportunité d'emploi et non un choix, dans leurs verbatim, ils évoquent une forme d'**engagement pour l'intérêt général et les valeurs publiques**. Tous déclarent avoir ce désir de rendre service à la collectivité en fournissant, à un grand nombre de personnes, des informations ainsi que des réponses à leurs besoins. Dix agents (E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8, E10, E11 et E12) ont souligné l'importance de fournir un service de qualité en faisant preuve de professionnalisme au travers d'informations et de conseils clairs, adéquats et corrects, d'un accueil de qualité, d'un langage adapté au public et respectueux. Ces mêmes agents ont aussi mis l'accent sur l'importance de faire preuve de loyauté vis-à-vis de l'employeur et d'être impartial, équitable, juste dans les décisions prises à l'encontre des demandeurs d'emploi. Sept agents (E4, E5, E6, E7, E9, E11 et E12) déclarent que les valeurs et l'éthique de l'institution leur ont été présentées ou ont été découvertes lors de l'apprentissage mais tous sont dans l'impossibilité de les citer.

« Je les ai découvertes en travaillant dans l'organisation mais ce n'est pas pour autant que j'y pense pour exercer ma fonction. » (Agente E5)

« Je les ai apprises lors du transfert via une présentation mais je ne me rappelle plus. » (Agent E7)

Cinq agents déclarent ignorer totalement les valeurs et l'éthique de l'institution.

« Je n'en ai pas connaissance et j'applique les valeurs de l'ONEM. » (Agent E2)

Pour neuf autres agents (E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10 et E12), la sauvegarde de la sécurité sociale est importante. Pour ces interviewés, il est important que les citoyens respectent un

cadre qui leur accorde des droits et des obligations et qui préserve de vivre dans une société chaotique. Néanmoins, un agent (E12) estime que la mission de détection de la fraude est moins importante au FOREM qu'à l'ONEM.

« Par le transfert, j'ai perdu en partie le rôle de détection de la fraude sociale que j'avais à l'ONEM. » (Agent E12)

Les différents interviewés démontrent une forme variée de **compassion**. Dix agents (E1, E2, E4, E5 et E7 à E12) expriment clairement l'importance d'être à l'écoute, de faire preuve d'empathie envers le public qu'ils reçoivent. Néanmoins, ces savoir-être nécessitent parfois un apprentissage pour éviter les comportements extrêmes. Ainsi cinq interviewés (E1, E5, E9, E10 et E12) ont été confrontés, dans le passé, à des difficultés pour prendre suffisamment de recul émotionnel par rapport aux vécus des personnes qu'ils ont reçues. Avec le temps ou par nécessité, ils ont donc appris à mettre une distance émotionnelle entre eux et les situations sociales auxquelles ils sont confrontés.

« Au début, j'étais fort ému par le vécu des demandeurs d'emploi suite aux sanctions appliquées mais j'ai travaillé sur moi et j'ai accepté d'être un peu plus objectif tout en faisant preuve de compassion. » (Agent E1)

« Je veille à prendre du recul par rapport à ce que j'entends ou vois tout en veillant à être le plus empathique possible. » (Agent E12)

Quatre autres agents (E2, E3, E6 et E7) estiment avoir mis cette distance dès leur entrée en fonction pour parvenir à respecter le cadre imposé par la réglementation.

« Je peux entendre les difficultés des demandeurs d'emploi mais ils ont des droits et des obligations qu'ils doivent respecter. » (Agent E6)

L'esprit de **sacrifice personnel** est très présent parmi les différents interviewés. Onze agents (E1 à E5 et E7 à E12) déclarent aider autrui (demandeurs d'emploi, collègues...) au-delà de leur fonction habituelle. Cela s'exprime sous différentes formes : accorder plus de temps à un demandeur d'emploi, prodiguer des conseils qui dépassent leur fonction, assumer le rôle de référent en matière de réglementation, participer à des activités transversales, prendre contact avec des partenaires...

« Il est important pour moi d'aider les autres et donc je suis prêt à donner le temps nécessaire même si je n'en tire aucun intérêt personnel directement. »
(Agent E10)

« Je participe à des activités transversales pour lesquelles je ne suis pas payée parce que cela peut aider mes collègues. » (Agent E11)

« J'aime apporter mon aide aux autres et à la société. » (Agent E9)

Plusieurs expriment que ce comportement répond à leur besoin d'aider autrui, d'être plus humain. Un agent (E6) estime qu'il est important pour lui de respecter le cadre de travail, ce qui ne l'empêche pas d'orienter les demandeurs d'emploi selon leurs besoins mais tout en respectant les limites de la fonction.

« Je peux réorienter les demandeurs d'emploi en fonction de leurs besoins mais toujours en respectant le cadre de mon travail. » (Agent E6)

En résumé, 100% des agents interviewés n'ont pas ouvertement choisi de travailler dans le secteur public mais tous expriment leur engagement pour l'intérêt public et les valeurs publiques au travers de l'aide et des services de qualité qu'ils peuvent rendre aux demandeurs d'emploi. 58% des agents déclarent avoir eu connaissance des valeurs et de l'éthique prônées par LE FOREM mais sont incapables de les citer. 83% des agents font preuve de compassion envers le public qu'ils reçoivent notamment par le biais de l'écoute et de l'empathie pour pouvoir mieux les aider et ainsi leur éviter des problèmes administratifs et financiers. Enfin, 92% des interviewés témoignent d'un esprit de sacrifice personnel qui les amènent à apporter leur aide tant aux demandeurs d'emploi qu'à leurs collègues.

3. Tactiques organisationnelles

Tous les agents interviewés reconnaissent avoir appris leur rôle **individuellement**. La fonction d'évaluateur n'existait pas au FOREM avant le transfert. Ainsi, les agents transférés ont été confrontés au même contexte d'entrée en fonction. Ils ont des souvenirs flous concernant d'éventuelles formations pour l'apprentissage de la réglementation adaptée selon la vision régionale. Or, celle-ci constitue le cœur du métier. Un agent (E12) évoque l'organisation d'une formation collective sur la réglementation mais qui n'a pas permis l'apprentissage parce que le formateur a transmis les informations de manière descendante et selon un timing très restreint. Tous les autres agents ne se rappellent pas avoir participé à cette formation.

« Je ne me rappelle pas avoir eu un programme de formation sur mon rôle ou sur la réglementation. » (Agent E9)

Un agent (E8) déclare qu'ils ont pratiqué leur nouvelle fonction avant même d'avoir acquis les nouvelles lignes réglementaires, ce qui a nécessité de nombreux essais-erreurs dans la pratique. Concrètement, les informations réglementaires parvenaient par mail au(x) responsable(s)

d'équipe qui les transmettait(aient) à son(leur) tour par mail aux agents afin qu'ils s'en approprient le contenu. Ensuite, les agents se réunissaient ensemble pour en discuter.

« Nous partageons beaucoup ensemble sur les procédures de travail et la réglementation. » (Agent E1)

« Nous avons surtout appris en équipe ce qui a renforcé nos liens. » (Agent E12)

« Nous avons beaucoup appris entre nous et sur le terrain. Nous étions en immersion totale et nous travaillions ensemble. » (Agent E5)

Ainsi, tous les agents déclarent qu'une entraide collective s'est instaurée, où chacun mettait ses compétences au profit des autres. Quatre agents (E2, E7, E10, E11) ont particulièrement insisté sur la mise en place d'un coaching individuel par les autres collègues qui maîtrisaient mieux certaines matières.

« Chacun avec ses compétences a pu apporter son aide à son collègue. » (Agent E2)

« Concernant la matière réglementaire, nous l'avons apprise tous ensemble lors de réunion d'équipe ou lors de coaching individuel. » (Agent E7)

« J'ai été aidé par un collègue qui maîtrisait la disponibilité passive et qui formait tout le monde. » (Agent E11)

Onze agents (E1, E2, E3 et E5 à E12) se rappellent que leur(s) responsable(s) d'équipe organisait(aient) des réunions formelles ou informelles pour s'approprier la réglementation et les procédures de travail. Deux agents (E3, E4) ont exprimé que le(s) responsable(s) avait(aient) vécu les mêmes difficultés que les agents dans l'apprentissage de la matière réglementaire. En effet, les responsables ont bénéficié du même contexte d'apprentissage que les agents.

« Le responsable était aussi perdu que nous. » (Agent E3)

« Les responsables ont fait au mieux avec les moyens dont ils disposaient. » (Agent E4)

Cinq agents (E4, E5, E9, E10, E12) se souviennent que le siège central a organisé une formation collective pour l'apprentissage de l'application informatique. Selon six agents (E1, E5, E7, E8, E11, E12), un trajet d'intégration, pour découvrir les missions assurées par les autres services, a également été organisé par le siège central.

« La Direction contrôle [située au siège central] a mis en place un parcours d'intégration pour connaître les autres services. » (Agent E11)

Comme nous venons de l'évoquer, aucun programme ou calendrier des étapes d'apprentissage de la nouvelle version de la fonction n'a été mis en place par l'institution. Tous les agents déclarent avoir été confrontés à un apprentissage **aléatoire** au cours duquel les informations parvenaient au fur et à mesure, parfois même après la mise en pratique. Un agent (E6) se rappelle que les agents en charge de la préparation du transfert avaient annoncé l'établissement d'un programme de formation mais aucune mise en œuvre n'a été constatée.

« On nous avait promis un programme de formation et finalement on a eu des informations au fur et à mesure et par mail. » (Agent E6)

« Il n'y a pas eu de programme de formation clairement établi ; on découvrait au fur et à mesure. » (Agent E12)

Enfin, les interviewés estiment que leurs compétences ne sont pas suffisamment valorisées par le siège central. Celui-ci semble avoir adopté des tactiques de **désinvestissement**. Cinq autres agents (E1, E2, E3, E5 et E12) expriment que l'institution ne prend pas suffisamment en compte leurs compétences.

« Avant le transfert, j'ai acquis des compétences mais je n'ai pas l'impression que l'institution les a prises en compte. » (Agent E1)

Cette perception est également fondée sur l'importance accordée par le siège central à l'aspect quantitatif du travail au lieu du qualitatif. Une norme de durée moyenne par entretien a été préétablie ainsi qu'un nombre d'entretiens effectifs par jour et par agent. Ces agents (E1, E2, E3, E5 et E12) ressentent une injustice car tous les agents sont traités de la même manière peu importe qu'ils aient ou non un fonctionnement optimal dans leur travail.

« J'ai l'impression de réaliser plus un travail quantitatif que qualitatif à cause de l'exigence des normes à atteindre. » (Agent E12)

« J'ai le sentiment que mon travail est répétitif ; les cas plus particuliers me permettent de casser cette routine. » (Agent E3)

« LE FOREM ne prend pas en compte les compétences, les connaissances de chacun parce que les agents qui travaillent moins n'ont aucune représailles et on demande toujours plus à ceux qui travaillent bien. » (Agent E3)

A l'inverse, selon trois agents (E4, E7 et E11), le siège central a reconnu et valorisé leurs compétences notamment en leur proposant d'être référents en matière de réglementation.

« Mes compétences ont été valorisées notamment en me permettant d'être référent matière. » (Agent E4)

« J'étais une personne de référence avant le transfert et je le suis toujours après le transfert. » (Agent E7)

Néanmoins, l'ensemble des agents reconnaissent que leurs collègues et leur(s) responsable(s) d'équipe respectent et valorisent leur personnalité et leurs compétences. Ces témoignages nous évoquent les tactiques d'**investissement**. En effet, ils se sentent libres d'exprimer leurs idées et leurs opinions auprès de leurs collègues ou de leur(s) responsable(s) d'équipe même si ceux-ci ont des avis divergents.

« Je ne vois pas toujours les choses de la même manière que mes collègues mais ils respectent ma position. » (Agent E7)

Comme nous l'avons déjà évoqué, ils ont mis en place une entraide collective où chacun pouvait utiliser ses compétences.

« Dans l'équipe, il y a eu une valorisation mutuelle des compétences. » (Agents E6)

Autrement dit, 100% des agents interviewés reconnaissent avoir assimilé individuellement leur rôle ainsi que les instructions réglementaires et les procédures de travail. Ces informations n'étaient transmises que par mail afin que chacun puisse s'approprier la matière, ce qui les mettait en difficulté. Dès lors, pour valider leur compréhension, ils ont pris l'initiative de discuter avec leurs collègues ou leur(s) responsable(s) d'équipe. En parallèle, ce(ces) dernier(s) ont également instauré des moments d'échanges formels ou informels sur ces informations. Néanmoins, les agents reconnaissent que le siège central a organisé un parcours d'intégration permettant d'appréhender les missions des autres services ainsi qu'une formation collective pour l'apprentissage de l'outil informatique. Par ailleurs, tous les agents ont été confrontés à un apprentissage aléatoire durant lequel les informations leur parvenaient au fur et à mesure ou après la mise en pratique. Enfin, 100% des agents estiment qu'ils sont respectés dans leur individualité tant par leurs collègues que par leur(s) responsable(s) d'équipe. Ainsi, les tactiques d'investissement semblent être mises en place au sein du service. A contrario, il semble que le siège central ait eu recours à des tactiques de désinvestissement puisque 42% des agents estiment ne pas être reconnus dans leur individualité.

4. Comportements proactifs

Pour pallier à un manque d'informations, tous les agents interviewés ont principalement **recherché des informations** d'ordre technique (procédures de travail, instructions réglementaires ou avis sur une décision à prendre) notamment en questionnant leurs collègues

ou leur(s) responsable(s) d'équipe. Toutefois, six agents (E4, E6 et E8 à E11) ont tendance à rechercher préalablement les informations dans les différents outils mis à leur disposition avant de questionner.

« Je suis autodidacte et je recherche les informations dans tout ce qui est à ma portée avant de poser des questions. » (Agent E4)

« Lorsque je ne maîtrise pas une matière, je recherche l'information dans les outils à disposition. » (Agent E6)

Quatre agents (E7, E8, E10 et E11) déclarent avoir observé des collègues pour améliorer leurs compétences en termes de savoir-faire ou savoir-être. Par ailleurs, seuls deux agents (E3 et E11) ont recherché des informations normatives telles que les valeurs ou la culture de l'organisation de manière autodidactique ou en questionnant des collègues d'autres services.

« J'ai cherché par moi-même à mieux comprendre le fonctionnement de l'institution, ses valeurs et sa culture d'entreprise. » (Agent E3)

« J'ai appris les valeurs et l'éthique de l'institution en recherchant les informations par moi-même. » (Agent E11)

Afin de mieux appréhender le travail et l'institution, les agents ont renforcé leurs **contacts sociaux** au sein du service ou de la direction régionale. L'ensemble des agents déclarent avoir de bonnes relations professionnelles avec leurs collègues ou leur(s) responsable(s) d'équipe. Le manque d'informations claires et l'absence d'activités communes d'apprentissage les a incités à s'appuyer les uns sur les autres.

« Les liens entre collègues se sont renforcés par le travail que nous avons effectué ensemble. » (Agent 10)

Huit agents (E1 à E4 et E8 à E11) déclarent avoir établi un réseau social au fumoir, à la cantine... Dix agents (E2 à E11) ont développé des relations sociales en participant aux activités festives organisées principalement au sein de leur service ou de la direction régionale. Deux agents (E1 et E12) déclarent que cette participation est plus limitée.

« Grâce aux moments passés au fumoir, j'ai pu développer un réseau social avec des collègues d'autres services. » (Agent E2)

« Je participe à certaines festivités organisées par la direction régionale ou le service mais pas à toutes. » (Agent E1)

Par contre, pour huit agents (E3 à E7, E9, E10, E12), les relations professionnelles avec les autres services sont difficiles. Beaucoup d'agents de ces services n'ont pas accepté le transfert de la compétence de contrôle de la disponibilité. De plus, l'institution a décidé, au début du

transfert, de limiter les contacts que les évaluateurs pouvaient avoir avec les conseillers-référents pour traiter les dossiers des demandeurs d'emploi.

« Les liens avec les autres services ne se sont pas renforcés. » (Agent E10)

« J'ai très peu de contact avec les agents des autres services ; chacun reste dans son service. » (Agent E4)

Comme nous l'avons déjà évoqué, lors du transfert, l'institution a choisi de doter le service contrôle d'une gestion distincte des autres services. Ce choix a, selon les agents, freiné leur intégration.

De manière différenciée, les agents ont fait appel à l'**automanagement comportemental**. Cinq agents (E1, E2, E6, E9 et E12) déclarent ne pas se fixer d'objectifs de travail ou ne pas avoir d'organisation spécifique de travail. Deux agents (E1 et E12) déclarent travailler en fonction des priorités du jour. Quatre agents (E1, E2, E9 et E12) estiment être limités dans l'organisation de leur travail puisque les tâches sont répétitives.

« Je ne m'organise pas vraiment. Je sais ce que j'ai à faire puisque ce sont toujours les mêmes tâches. » (Agent E9)

Les sept autres agents (E3, E4, E5, E7, E8, E10 et E11) disposent d'une organisation de travail qui leur permet d'atteindre des objectifs quotidiens sans planification préalable. En cas d'atteinte, ces agents n'envisagent pas de récompense si ce n'est une satisfaction personnelle.

« Je suis contente du travail fourni quand j'atteins les objectifs de travail que je me suis fixés. » (Agent E7)

Huit agents (E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8 et E11) déclarent s'autoévaluer régulièrement, ce qui leur a permis de développer leur maîtrise des tâches ainsi que de nouveaux savoir-être.

Enfin, l'ensemble des agents font appel à l'**automanagement cognitif**. Ils perçoivent leur rôle comme une opportunité pour aider les demandeurs d'emploi à positiver ou du moins à les recadrer.

« Je vois toujours le positif chez les personnes que je reçois et je les conseille, les informe. » (Agent E10)

« Mon rôle consiste à replacer un cadre tout en encourageant les demandeurs d'emploi et en leur donnant des conseils. » (Agent E4)

Deux agents (E1, E8 et E9) soulignent qu'ils sont confrontés à de nombreux demandeurs d'emploi en situation sociale précaire qu'ils peuvent aider grâce à leur fonction.

« Les personnes que je reçois sont souvent dans une situation précaire et recherchent de l'aide. Je suis là pour les aider. » (Agent E8)

En d'autres termes, 100% des agents interviewés ont recherché des informations principalement d'ordre technique, soit en questionnant leurs collègues ou leur(s) responsable(s) d'équipe, soit en les observant ou en recherchant les informations dans les outils mis à disposition. 100% des agents déclarent que le manque d'informations claires et compréhensibles ainsi qu'un manque d'activités communes d'apprentissage les a incités à échanger entre eux. Ainsi, 75% des agents estiment qu'une cohésion d'équipe s'est fortement développée. Par contre, 67% estiment que les relations avec les autres services ont été très limitées à cause de la décision de l'institution de donner au département "Contrôle" une gestion distincte. 75% des agents déclarent avoir développé un réseau social en participant aux différentes festivités ou aux moments informels à la cantine, au fumoir... 63% des individus disposent d'une organisation de travail et s'autoévaluent régulièrement pour maîtriser certaines matières ou en développer d'autres. Néanmoins, ils ne se fixent pas d'objectifs à atteindre ou de récompenses en cas de réussite comme nous pourrions l'attendre dans un cadre d'automanagement comportemental. Enfin, l'ensemble des agents recourt à l'automanagement cognitif étant donné qu'ils conçoivent leur travail comme une opportunité pour aider les demandeurs d'emploi à s'insérer sur le marché de l'emploi.

B. Discussion

Dans ce travail de recherche et suite à notre revue de littérature, nous avons émis deux hypothèses de travail. La première hypothèse énonce que les tactiques organisationnelles de socialisation influencent la motivation des agents d'un service public (hypothèse 1). La deuxième hypothèse est relative à l'influence des comportements proactifs sur la motivation des agents dans cette même organisation (hypothèse 2). Dans cette section, nous analysons ces hypothèses à la lumière des résultats issus de nos entretiens.

1. Influence partielle des tactiques individualisées de (re)socialisation sur la motivation générale et sur la motivation du service public

L'hypothèse 1 du travail suggérerait que les tactiques organisationnelles de socialisation influencent la motivation des agents d'un service public. En effet, la motivation selon la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1990, cités par Roussel, 2000) énonce que, pour parvenir

à un fonctionnement optimal au travail, l'individu interagit avec son environnement, sur base des informations qu'il reçoit, en adoptant un comportement autodéterminé, autorégulé suite à la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. Or, selon Van Maanen et Schein (1979, cités par Jones, 1986), les tactiques de socialisation façonnent les informations transmises aux nouveaux venus en leur permettant d'acquérir les attitudes, les comportements, les connaissances et les compétences indispensables pour fonctionner de manière optimale en tant que membre d'une organisation, ce qui démontre le succès de la socialisation et l'adaptation des nouveaux venus (Gruman et al., 2006). Il y a dès lors tout lieu de croire que les modalités de socialisation organisationnelle influencent la satisfaction des besoins des agents, et donc leur motivation.

Nos résultats suggèrent que les tactiques organisationnelles utilisées, à savoir principalement les tactiques individualisées, incitent les nouveaux engagés à être partiellement motivés au travail. Leurs besoins d'autonomie et de compétence ne sont que partiellement satisfaits alors que le besoin d'affiliation sociale est tout à fait rencontré. Les nouveaux agents ont été confrontés à des tactiques individualisées, telles que les tactiques individuelles, informelles, aléatoires et de désinvestissement, ainsi qu'à des tactiques institutionnalisées d'investissement de la part de leurs collègues ou de leur(s) responsable(s) d'équipe.

Ainsi, les agents ont appris leur fonction sur le terrain, en toute autonomie, par essais-erreurs, et ils ont reçu individuellement et au fur et à mesure (voire tardivement) les informations indispensables à la réalisation de leur fonction. Néanmoins, les agents estiment être partiellement autonomes parce que l'institution impose un cadre de travail fixe au travers des entretiens à réaliser ou des normes à atteindre, tout en leur accordant de l'autonomie dans l'organisation des tâches administratives. Par ailleurs, les résultats démontrent que les agents se sentent partiellement compétents. Ce sentiment de compétence était déjà présent lors du transfert puisque les agents maîtrisaient ce rôle à l'ONEM. Malgré tout, il a été déstabilisé par des difficultés à obtenir de nouvelles instructions réglementaires claires, fixes et préalables à la mise en pratique. Dès lors, ce manque a incité les agents à renforcer leurs liens avec leurs pairs pour travailler ensemble sur les instructions et définir le rôle qu'ils devaient adopter. Ce comportement a permis de répondre à leur besoin d'affiliation sociale car une entraide collective et mutuelle s'est mise en place permettant à chacun de mettre en avant ses compétences pour aider ses collègues et les demandeurs d'emploi. De fait, les résultats suggèrent que les agents ont été confrontés à des tactiques d'investissement relatives de la part

de leurs pairs. En valorisant leurs compétences, leurs collègues ont valorisé la personnalité des agents.

Par contre, ces derniers ont été confrontés à des tactiques de désinvestissement de la part du siège central au travers d'une injustice organisationnelle ressentie. En effet, les agents estiment que le siège central ne valorise pas le fonctionnement optimal de certains agents par rapport à ceux qui dysfonctionnent. Les agents réalisent en effet une comparaison entre leur situation et celle de leurs collègues. Ils observent ce que Greenberg (1987,1990, cité par Roussel, 2000) appelle une injustice organisationnelle car les agents sont évalués de la même manière qu'ils aient ou non un fonctionnement optimal au travail. Cela nous évoque également la théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965, cité par Roussel et al., 2009) selon laquelle l'individu accorde de l'importance à la manière dont l'institution le traite après qu'il ait réalisé une comparaison avec des personnes de référence, en l'occurrence dans notre cas ses collègues.

Ces résultats confortent l'idée que les tactiques individualisées incitent les nouveaux venus à innover en créant leur propre rôle pour pallier à une absence de structure (Gruman et al., 2006). Depolo et al (1998) confirment que, pour les personnes bénéficiant d'un sentiment élevé de compétence, les tactiques informelles et individuelles incitent les nouveaux agents à innover dans leur rôle et à mettre en œuvre des comportements proactifs. Selon Van Maanen & Schein (1979, cités par Perrot & Roussel, 2009), les tactiques de désinvestissement créent plus d'anxiété, ce qui motive les nouveaux agents à se conformer et donc à reproduire le rôle existant au lieu d'innover, ce qui semble contredire les résultats que nous avons constatés. Tandis que, selon Jones (1986), ce sont les tactiques d'investissement qui, en mettant l'accent sur l'adéquation entre l'individu et l'organisation, favoriseraient la réplication du rôle. Ainsi, par rapport à la littérature, les résultats démontrent que le débat sur l'impact des tactiques d'investissement/de désinvestissement entre les propos tenus par Van Maanen et Schein (1979, cités par Jones, 1986 et Lacaze, 2001) et Jones (1986) reste d'actualité. En effet, nous constatons que les agents innoveront dans leur rôle alors qu'ils sont confrontés à des tactiques d'investissement par leurs collègues et des tactiques de désinvestissement par le siège central. En conclusion, les tactiques individualisées accordent donc une large autonomie et s'ajustent au cas par cas pour profiter au maximum de cet apport individuel (Perrot & Roussel, 2009). Dès lors, elles incitent à l'innovation du rôle mais favorisent le stress et l'intention de départ (Lacaze, 2005). Dans les faits, nous avons constaté beaucoup de stress dans la maîtrise du rôle,

ce qui a renforcé les relations entre collègues mais, par contre, peu d'agents encore en fonction ont manifesté leur intention de départ.

En outre, les résultats ne confirment pas l'influence des tactiques organisationnelles utilisées sur la motivation du service public. Nous constatons que les agents ont intégré le service public parce que l'emploi répondait à leur besoin d'aider leur prochain, de rendre service et d'avoir des contacts sociaux. Les valeurs ou la culture défendues par l'institution publique n'ont donc pas été sources de motivation. En effet, plusieurs agents avancent qu'ils ne connaissent pas les valeurs prônées par l'institution. Certains évoquent qu'ils en ont entendu parler ou ont pu les découvrir suite à des recherches mais ils ne sont pas capables de les énumérer. Ces résultats semblent diverger avec les propos de Perry (1997) selon lequel la socialisation organisationnelle est positivement associée à la motivation du service public. Toutefois, ces résultats convergent avec ceux obtenus par Moyson et al. (2017) selon lesquels une meilleure adéquation entre les nouveaux venus et l'organisation est conditionnée par les antécédents des individus en termes de motivation, de compétences, d'attitudes... et non automatiquement par le processus de socialisation organisationnelle lui-même. Ainsi, ces aptitudes seraient liées à la personnalité des individus qui ont choisi l'emploi selon leurs caractéristiques personnelles. Cela converge avec la pensée de Kjeldsen et Jacobsen (2013) selon lesquels l'individu veille à maximiser l'adéquation entre lui et l'environnement de travail lorsque ce dernier correspond à ses caractéristiques personnelles. Il semblerait donc que les tactiques d'investissement, de la part des collègues, aient permis aux agents d'être eux-mêmes et de pouvoir exprimer leur personnalité, dans laquelle nous retrouvons des formes de compassion et d'abnégation.

2. Influence avérée des comportements proactifs sur la motivation générale et sur la motivation du service public

L'hypothèse 2 du travail suggérait que les comportements proactifs influencent la motivation des agents d'un service public. En effet, lorsque des individus sont confrontés à une ambiguïté, une incertitude dans leur rôle, ils ont tendance à adopter des comportements proactifs (Grant & Ashford, 2008). Ces comportements varient en fonction de l'individu mais aussi de l'environnement de travail, des facteurs contextuels (Crant, 2000, cité par Hatmaker et al., 2016 ; Saks & Gruman, 2011). Ils augmentent la motivation intrinsèque, l'autonomie et le sentiment de contrôle (Piron, 2016), ce qui peut se traduire par une satisfaction professionnelle, un niveau de performance plus élevé et une meilleure intégration (Ashford & Black, 1996).

Dès lors, ces comportements influencent la socialisation de l'individu et lui permettent de mieux la réussir (Saks & Ashforth, 1996).

Nos résultats suggèrent que les comportements proactifs de recherche d'informations, d'établissement de relations et d'automanagement cognitif influencent le degré de motivation générale des agents. Les agents ont été confrontés à une incertitude, une ambiguïté dans leur rôle suite à un manque d'informations ou à des informations tardives, ce qui les a incités à mobiliser des comportements proactifs. Ces comportements convergent dans le même sens que ce que Miller et Jablin (1991, cités par Saks & Ashforth, 1996) énonçaient. Selon ces auteurs, l'individu réduit son incertitude dans le contexte professionnel grâce à des comportements proactifs. En conséquence, l'ensemble des agents ont eu recours à des comportements proactifs pour satisfaire leurs besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale qui sont les sources de la motivation.

Pour renforcer le sentiment de compétence et d'autonomie, les agents ont principalement recherché des informations d'ordre technique (exécution du travail, procédures de travail...) en questionnant leurs collègues ou leur(s) responsable(s) d'équipe. Ces résultats convergent avec l'affirmation de Lacaze (2001) selon laquelle les informations techniques permettent de mieux maîtriser les tâches et de clarifier le rôle. Étant tous confrontés aux mêmes difficultés, les nouveaux agents ont renforcé leurs relations sociales et ils ont ainsi évolué dans un contexte de confiance réciproque. Ce résultat corrobore le point de vue par El Akrami, Ikram Nasr & Richebé (2014) selon lesquels des comportements proactifs sont susceptibles d'être observés dans un contexte de sécurité, de confiance et de soutien assurant à l'individu la liberté d'exprimer sa personnalité sans craindre l'exclusion, le rejet ou la honte vis-à-vis de ses collègues.

Par ailleurs, selon Kjelden (2014), le renforcement de ce réseau social assure aux nouveaux venus une adhésion à l'organisation. Nous n'avons pas constaté cette adhésion à l'institution mais par contre, nous avons constaté une forte cohésion entre collègues du même service, ce qui leur a permis de satisfaire leur besoin d'affiliation sociale. Selon Ashford et Black (1996), ce réseau social développe également un sentiment accru de contrôle car les agents développent leur identité sociale, leurs compétences, des comportements acceptés par l'ensemble de leurs collègues, ce qui confirme nos constations. De plus, les résultats suggèrent que les nouveaux venus ont eu recours à l'automanagement cognitif, c'est-à-dire qu'ils ont perçu leur fonction

comme une opportunité pour aider, encourager, recadrer les demandeurs d'emploi. Nous avons constaté que cette représentation mentale confère un sens à leur travail, une plus-value importante et donc un sentiment de compétence. Ce qui conforte la position de Ashford et Black (1996) selon laquelle ce comportement proactif accorde un sentiment de contrôle qui augmente la confiance en soi ainsi que le sentiment d'efficacité par rapport aux situations.

En outre, nos résultats suggèrent que les comportements proactifs de recherche d'informations, d'établissement de relations sociales et d'automanagement cognitif renforcent l'engagement envers l'intérêt et les valeurs publics, la compassion et le sacrifice personnel, sources de motivation du service public. En effet, la recherche d'informations leur a permis d'obtenir des informations complètes et claires pour aider les demandeurs d'emploi et assurer un service de qualité ou pour les recadrer en vue d'assurer l'intérêt général. Ce comportement démontre une forme de responsabilité perçue par le nouvel agent, tout comme le mentionnaient Grant et Ashford (2008) ainsi que Chaume, Gilibert, et Sauvezon (2019). En effet, plus la responsabilité de l'individu est engagée, plus l'individu adopte un comportement proactif pour éviter l'échec ou bénéficier du mérite. Ce comportement vise également la recherche d'une forme de justice sociale, tout comme le mentionnait Perry (1996) selon lequel cette justice sociale vise à améliorer le bien-être des personnes en difficulté.

Par ailleurs, au travers de la mise en place d'un réseau social, les agents ont obtenu des pistes supplémentaires pour orienter les demandeurs d'emploi dans leurs difficultés, faisant ainsi preuve de compassion et parfois d'abnégation puisque cette démarche dépassait leurs intérêts personnels et même le cadre de leur fonction. Par une représentation mentale positive de leur fonction, les agents se sentent utiles pour aider, rendre service aux demandeurs d'emploi, ce qui implique une forme d'engagement envers l'intérêt public mais aussi de compassion envers les demandeurs d'emploi. Ainsi ces comportements proactifs observés dans notre recherche soutiennent la définition de la motivation du service public défendue par Vandenabeele (2007, cité par Perry, Hondeghem & Wise, 2010, p.682), selon laquelle la motivation du service public est *« la croyance, les valeurs et les attitudes qui vont au-delà de l'intérêt personnel et de l'intérêt organisationnel, qui concernent l'intérêt d'une entité politique plus large et qui motivent les individus à agir en conséquence chaque fois que cela est approprié »*.

VIII. Conclusion

Suite à un essor économique du début du 20^{ème} siècle, des entreprises se sont intéressées à l'organisation scientifique du travail dans une optique d'efficacité individuelle et collective. Dans ce contexte, des chercheurs tels que Tolman (1932, cité par Roussel, 2009) et Lewin (1936, cité par Roussel, 2009) ont mis en avant l'hypothèse d'un lien de causalité entre la motivation et la performance au travail selon des capacités individuelles et organisationnelles. Les résultats de ces recherches démontrent l'enjeu primordial de la motivation des salariés sur le fonctionnement optimal d'une organisation. Toutefois, la société actuelle et les circonstances personnelles ou professionnelles incitent régulièrement les individus à changer de fonction au sein de l'organisation ou à changer d'organisation, soit par choix soit par obligation, engendrant ainsi un risque de démotivation. Ce changement constitue une phase stressante et remplie d'incertitude pour les nouveaux agents avec peu de repères sur la fonction, les objectifs de travail, les nouveaux collègues, l'environnement de travail ou encore les comportements attendus par l'institution. Or, la manière dont l'organisation socialise les nouveaux agents influence directement le succès de l'intégration (Gruman et al., 2006) et indirectement la motivation au travail. C'est pourquoi, la qualité de cette intégration constitue un levier de gestion important tant pour l'individu que pour l'organisation, car le risque de départ prématuré - et donc de perte de l'investissement pour l'organisation - est réel (Hatmaker et al., 2016 ; Lacaze & Perrot, 2010).

Plusieurs courants théoriques abordent cette problématique. Dans ce travail de recherche, nous mobilisons les concepts de motivation au travail d'une manière générale (Roussel, 2000), et plus spécifiquement la motivation du service public (Perry & Wise, 1990), mais aussi le concept de la socialisation organisationnelle au travers des tactiques organisationnelles de socialisation (Jones, 1986) et des comportements proactifs de l'individu (Ashford & Black, 1996). S'agissant de la motivation au travail d'une manière généralisée, nous nous focalisons sur la théorie de l'autodétermination mise en lumière par Deci et Ryan (1991, cités par Roussel, 2000) qui s'avère être une approche interactionniste selon laquelle les individus interagissent avec leur environnement. Le concept de motivation du service public met quant à lui en exergue une motivation spécifique qui trouve son origine dans la recherche de l'intérêt public, et non d'intérêts personnels ou organisationnels (Perry, 1996). Enfin, le concept de socialisation

organisationnelle correspond au processus d'intégration par lequel un nouveau membre comprend et donne du sens à son nouvel environnement, notamment à partir des tactiques organisationnelles de socialisation et d'un ensemble de comportements individuels proactifs (Gruman et al., 2006).

Notre recherche examine les liens entre ces notions par le biais d'un cas concret relatif au transfert partiel de la compétence du contrôle de la disponibilité (communément dénommée "Service Contrôle"), et des agents afférents à cette mission (les évaluateurs), d'une institution publique fédérale (l'ONEM) vers une institution publique régionale (LE FOREM), suite à la 6^{ème} réforme institutionnelle de l'État belge. Ce transfert partiel signifie que le cadre normatif demeure une compétence fédérale alors que sa mise en œuvre devient une compétence régionale. Or, le cœur du métier du FOREM est l'insertion des demandeurs d'emploi et, suite au transfert, le "Service contrôle" est considéré comme un des services majeurs concourant à cet objectif principal. Ainsi, LE FOREM est considéré comme un levier opérationnel important dans le cadre des politiques de l'emploi et de la formation afin de répondre à la croissance économique et au développement de la Wallonie. En rejoignant cette institution régionale, les évaluateurs vont au-devant de grandes zones d'incertitude et d'ambiguïté, sources de stress et de risque de démotivation.

En d'autres termes, dans notre étude, nous sommes confrontés à une situation de resocialisation organisationnelle dans laquelle des agents exercent la même fonction mais dans un nouveau contexte organisationnel, ce qui suscite la question de recherche suivante : **quel est l'impact des tactiques organisationnelles et des comportements proactifs sur la motivation des agents d'un service public lors d'un processus de (re)socialisation organisationnelle ?** Afin de répondre à cette question de recherche, nous réalisons une analyse qualitative par le biais d'entretiens semi-directifs sur un échantillon restreint d'évaluateurs. Pour l'analyse des résultats, nous avons opté pour la méthode d'analyse thématique séquenciée proposée par Paillé et Mucchielli (2016).

L'analyse des résultats a mis en évidence que les tactiques organisationnelles de socialisation ont une influence partielle sur la motivation en général et aucune influence sur la motivation de service public. Les évaluateurs ont partiellement satisfait leur besoin d'autonomie d'une part parce qu'ils ont acquis les connaissances utiles pour exercer leur fonction en autonomie complète, et d'autre part parce qu'ils se sentent limités dans l'organisation de leur travail. La

satisfaction est également partielle en termes de compétence car, avant le transfert, les agents maîtrisaient la fonction alors que, suite au transfert, ils se perçoivent comme moins compétents et attribuent cette perception à un manque d'informations claires et fixes en matière réglementaire. Ainsi, cette situation d'incertitude les incite à rechercher des informations auprès des collègues et du(des) responsable(s) d'équipe, ce qui leur permet de développer leur réseau social et ainsi de répondre à leur besoin d'affiliation sociale. Par contre, nous constatons que ces mêmes tactiques n'ont aucune influence sur la motivation du service public car les agents disposaient déjà, avant leur entrée dans le service public, du désir d'aider autrui, de rendre service et d'avoir des contacts sociaux. Ainsi, les tactiques de socialisation n'ont pas développé ou renforcé un comportement motivé pour le service public puisque l'engagement envers l'intérêt public et les valeurs publiques, tout comme la compassion et l'abnégation, étaient présents auprès des agents dès avant le transfert.

Par ailleurs, les résultats soulignent une influence avérée des comportements proactifs - tels que la recherche d'informations, l'établissement de relations sociales et l'automanagement cognitif - sur la motivation en général et sur la motivation du service public. Le manque d'informations claires, fixes et préalables en matière d'apprentissage a suscité du stress et de l'incertitude quant à la maîtrise du rôle. Les agents ont proactivement recherché des informations pour pallier à ce manque, notamment en établissant des relations avec leurs collègues directs ou indirects et leur(s) responsable(s) d'équipe. Ces comportements proactifs ont répondu à leur besoin d'autonomie et de compétence mais aussi d'affiliation sociale par l'établissement d'un réseau social. Leur comportement d'automanagement cognitif leur a permis de donner du sens à leur travail tout en répondant à leur besoin de compétence. Ces mêmes comportements proactifs suscitent leur motivation pour le service public car ils répondent à des motifs normatifs tels que l'engagement envers l'intérêt public et les valeurs publiques mais aussi à des motifs affectifs tels que la compassion et l'abnégation. En conclusion, nous constatons que, **lors d'une resocialisation organisationnelle, l'absence de tactiques institutionnalisées incite les nouveaux agents à innover dans leur rôle au travers de comportements proactifs en vue de nourrir leur motivation au travail.**

Les résultats de cette étude doivent être considérés à la lumière de ses limites qui permettent également d'envisager de futures recherches. Sur le plan théorique, nous mobilisons plusieurs concepts relatifs à l'institution et à l'individu que nous avons évoqués précédemment. Toutefois, l'analyse des résultats a mis en évidence un concept non mobilisé dans notre étude

et qui nous semble intéressant à approfondir dans une future recherche. Notre étude démontre que les agents ont besoin d'aider autrui et qu'ils dépassent largement le cadre de leur fonction pour apporter cette aide. Dès lors, nous nous interrogeons sur la manière dont l'institution publique a géré ce type de comportement. Est-ce que ces comportements sont acceptés, valorisés, encouragés ou au contraire, limités ? Brief et Motowidlo (1986) théorisent ce comportement par le concept de comportement prosocial organisationnel. Ils le définissent comme un comportement adopté par un agent qui vise à promouvoir le bien-être d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation avec lesquels il interagit dans l'exercice de sa fonction (Brief & Motowidlo, 1986). Ainsi, dans le cadre d'une étude future, des chercheurs pourraient envisager d'analyser la manière dont une institution publique gère les comportements prosociaux de ces agents ainsi que l'impact de ceux-ci sur son efficacité. Par ailleurs, dans notre recherche, nous analysons les relations causales entre les tactiques organisationnelles de socialisation et la motivation générale au travail ou du service public. Toutefois, nous n'avons pas approfondi, dans notre section empirique, les mécanismes causaux éventuels entre la motivation au travail en général et la motivation du service public. La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1991, cités par Roussel, 2000) décrit la dynamique motivationnelle qui incite l'individu à s'impliquer dans une activité. Au plus un individu adopte un comportement autodéterminé, au plus il s'implique dans une activité pour la satisfaction, le plaisir qu'elle procure. Ainsi, nous pouvons nous interroger sur la manière dont cette dynamique influe sur la motivation du service public de tout individu, à savoir comment il s'engage dans l'élaboration d'une politique publique, dans l'engagement dans un programme public, ou encore comment il fait preuve de compassion envers le public ou d'abnégation.

Sur le plan méthodologique, nous avons conscience que le point fort de l'approche qualitative adoptée dans cette recherche est d'étudier les personnes dans leur milieu naturel au lieu de situations artificielles (Kohn & Christiaens, 2014) et ainsi de fournir une richesse d'informations pour approfondir la compréhension de la problématique étudiée. La méthode d'analyse de thématization séquentielle utilisée assure quant à elle une analyse efficace et uniforme. Toutefois, elle suscite le risque de perdre certains détails et sa logique fréquentielle risque de faire perdre de vue des aspects importants (Paillé & Mucchielli, 2016). Ainsi, d'autres méthodes peuvent établir des liens de causalité de manière plus évidente et avec plus de rigueur. Nous pensons à la méthode d'analyse qualitative de process tracing ou à la méthode d'analyse quantitative des équations structurelles. Le process tracing est une méthode qui vise à tracer des processus, à identifier une explication historique des mécanismes causaux ayant conduit au

phénomène étudié (Maillet & Mayaux, 2018). Elle est réputée pour apporter « *systématisation et rigueur dans l'identification des mécanismes causaux à l'œuvre, dans l'analyse de leurs modalités d'articulation et dans la réflexion sur leur transportabilité d'un contexte à un autre* » (Bezès, Palier, & Surel, 2018). Cette méthode peut être utilisée dans des recherches suivant tant une approche hypothético-déductive qu'inductive. Par ailleurs, les équations structurelles proposent une modélisation des mécanismes causaux entre de nombreuses variables indépendantes et dépendantes (Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2005). Néanmoins, cette méthode, contrairement au process tracing, s'inscrit dans une démarche uniquement hypothético-déductive car elle nécessite préalablement la formulation d'hypothèses, ce qui la définit comme une méthode confirmatoire (Roussel et al., 2005).

Une dernière remarque peut être formulée concernant le point de vue de l'auteure de cette recherche. Toute situation sociale est étudiée, interprétée en vue de donner du sens, tant par les acteurs que par l'auteur ce qui définit une recherche constructiviste dans laquelle la réalité est construite et non donnée (Moens, 2017). L'enquête de terrain de cette étude est réalisée dans un contexte dans lequel l'auteure est impliquée. Ce scénario méthodologique présente l'avantage indéniable de donner une profondeur à l'analyse par rapport à l'étude d'un cas dans lequel l'auteur est moins impliqué. Néanmoins, même si l'auteure de la recherche a veillé à faire preuve de probité intellectuelle (D'Angelo, 2017), il ne peut être exclu que certains interviewés, dans certaines de leurs réponses, aient été influencés par le poste occupé par l'auteure. Il serait donc intéressant de vérifier les résultats obtenus dans cette configuration au travers de recherches réalisées par des chercheurs non impliqués.

En conclusion, cette recherche nous incite à émettre quelques suggestions au vu des résultats obtenus. Tout d'abord, les organisations publiques peuvent bien entendu encourager les nouveaux agents à poursuivre l'adoption de comportements proactifs pour alimenter leur motivation au travail. Mais elles devraient aussi prévoir un minimum de structure d'apprentissage, car une telle structure facilite l'intégration des agents et nourrit leur motivation de façon complémentaire. L'enjeu consiste donc à trouver un équilibre entre les tactiques institutionnalisées - qui sont très formalisées et qui encouragent la réplique du rôle mais limitent l'innovation et la créativité - et les tactiques individualisées qui engendrent du stress à cause de leur ambiguïté mais qui favorisent la créativité et l'innovation au travers de comportements proactifs. Par ailleurs, nous constatons que les autorités publiques envisagent des réorganisations administratives sur un plan théorique mais sous-évaluent, ou ne prennent

pas en compte, l'aspect humain. Nous suggérons donc, lors la formulation de politiques publiques ou de réorganisations des institutions publiques, de veiller à l'influence que ces nouvelles réformes peuvent avoir sur les agents de terrain et de prévoir des tactiques de socialisation assurant leur intégration optimale. Une intégration réussie génère de la motivation auprès des agents, qui véhiculent à leur tour une image positive des services publics.

IX. Bibliographie

- Ashford, S., & Black, J. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of applied psychology*, 81(2), pp. 199-214.
- Bargues-Boulier, E. (2008). Gérer la socialisation organisationnelle pour développer/maintenir la culture de l'organisation : vers un enrichissement des connaissances des pratiques. *18ème congrès de l'AGRH "A quoi sert la GRH ? : La contribution de la GRH au développement des territoires et des organisations*, 70, pp. 1-27. Dakar.
- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., & Truxillo, D. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization : A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), pp. 707-721.
- Belgium. (2020). *La sixième réforme de l'État*. Récupéré sur Belgium.be: https://www.belgium.be/fr/la_belgique/connaitre_le_pays/histoire/la_belgique_a_partir_de_1830/constitution_de_l_etat_federal/sixieme_reforme_etat
- Bezes, P., Palier, B., & Surel, Y. (2018). Le process tracing : du discours de la méthode aux usages pratiques. *Revue française de science politique*, 68(6), pp. 961-965.
- Bourtembourg, J. (2016). *Droit administratif*. Syllabus. Université catholique de Louvain.
- Brief, A., & Motowidlo, S. (1986). Prosocial organizational behavior : the lifeline of organization. *The academy of management*, 11(4), pp. 710-725.
- Chaume, F., Gilibert, D., & Sauvezon, C. (2019). Etat des lieux des comportements proactifs en contexte professionnel. *Pratiques psychologiques*, 26(1), pp. 1-23.
- CRISP. (2020). *Organisme d'intérêt public (OIP)*. Récupéré sur CRISP: <http://www.vocabulairepolitique.be/organisme-d-interet-public-oip/>
- Daclin, M. (2012). Les variables de la Socialisation Organisationnelle du Dirigeant (SOD). *21ème conférence de l'AIMS*. Lille. Récupéré sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00790246/>.
- Daly, K. (1992). Toward a formal theory of interactive resocialization: The case of adoptive parenthood. *Qualitative sociology*, 15(4), pp. 395-417.
- D'Angelo, S. (2017). *Sociologie politique*. Document non publié. Université catholique de Louvain.
- Delobbe, N., & Dulac, T. (2005). Contribution respective des pratiques de recrutement/sélection et des tactiques de socialisation organisationnelle à l'adaptation

- des jeunes recrues. *16ème conférence CGRH*. Paris. Récupéré sur : <https://dial-uclouvain-be.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/pr/boreal/object/boreal:18440>.
- Delobbe, N., De Hoe, R., & Bertrand, F. (2012). Contribution des informations préalables à l'entrée, des échanges avec les collègues et les supérieures, et de la formation à l'ajustement des recrues : Rôle médiateur des brèches du contrat psychologique. *23ème Congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines*. Nancy. Récupéré sur : <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:117354>.
- Denjean, M. (2006). *La motivation*. Récupéré sur CEDIP: <https://docplayer.fr/7897810-Les-documents-la-motivation-document-de-transfert-cedip-auteur-michel-denjean-decembre-2006.html>
- Depolo, M., Fraccaroli, F., & Sarchielli, G. (1998). Socialisation au travail : proactivité et recherche d'informations. Dans A. Baubion-Broye, *Événements de vie, transitions et construction de la personne* (pp. 159-174). Toulouse: ERES.
- Desmarais, C., & Gamassou, C. E. (2012). La motivation de service public à l'aune du service public "à la française". *Revue politiques et management public*, 29/3, pp. 393-411.
- Dupont, J.-P.; Carlier, G; Gérard, P.; Delens, C. (2009). Déterminants et effets de la motivation des élèves en éducation physique : revue de la littérature. *Les cahiers de recherche en éducation et formation*, 73, pp. 1-32.
- El Akremi, A., Ikram Nasr, M., & Richebé, N. (2014). Les antécédents relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation des nouvelles recrues. *Management*, 17(5), pp. 317-345.
- Fabre, C. (2005). Décentralisation à la Française - Critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion. *Les notes du LIRHE*, 412, pp. 1-21.
- Feldman, C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative science quarterly*, 21(3), pp. 433-452.
- Fenouillet, F. (2016). *Les théories de la motivation (2ème édition)*. Paris: Dunod.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), pp. 219-245.
- Gagné, M., & Forest, J. (2014). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. Dans J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe, *Comportement organisationnel. Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel (3ème édition)* (Vol. 3, pp. 215-234). Louvain-la-Neuve: De Boeck.

- Gillet, N., Berjot, S., & Paty, E. (2010). Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation. *Le travail humain*, 73(2), pp. 141-162.
- Grant, A., & Ashford, S. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, pp. 3-34.
- Griffin, A. E., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics : An interactionist perspective. *Human resource review*, 10(4), pp. 453-474.
- 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), pp. 90-104.
- Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4(4), pp. 57-73.
- Hatmaker, D. N. (2015). Bringing networks in a model of organizational socialization in the public sector. *Public management review*, 17(8), pp. 1146-1164.
- Hatmaker, D., Moyson, S., & Raaphorst, N. (2016). Organizational socialization. Dans A. (. Farazmand, *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1-7). New York: Springer.
- Johnston, M. M., & Finney, S. J. (2010). Measuring basic needs satisfaction: Evaluating previous research and conducting new psychometric evaluations of the Basic Needs Satisfaction in General Scale. *Contemporary educational psychology*, 35, pp. 280-296.
- Jones, G. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of management journal*, 29(2), pp. 262-279.
- Keller, L. (2007). *Les clés de la motivation au travail*. Paris: L'Harmattan.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B., Anderson, L., Cerase, F., Christensen, R., . . . De Vivo, P. (2012). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations : Developing an international instrument and addressing issues of measurement international invariance. *Journal of public administration research and theory*, 23(1), pp. 79-102.
- Kjeldsen, A. M. (2014). Dynamics of public service motivation: Attraction-Selection and socialization in the production and regulation of social services. *Public administration review*, 74(1), pp. 101-112.

- Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B. (2013). Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization? *Journal of public administration research and theory*, 23(4), pp. 899-926.
- Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique, Tome LIII*(4), pp. 67-82.
- Lacaze, D. (2001). *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle. Le cas des employés dans la restauration rapide et de grande distribution (Thèse de doctorat)*. Marseilles. Récupéré sur : https://www.researchgate.net/publication/36211066_Le_role_de_l%27individu_dans_la_socialisation_organisationnelle_le_cas_des_employes_dans_les_services_de_restaurant_rapide_et_de_grande_distribution: Université d'Aix-Marseille III. Marseilles.
- Lacaze, D. (2005). Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 56, pp. 19-35.
- Lacaze, D. (2015). La socialisation organisationnelle. Dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze, & K. Mignonac, *Comportement organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (Vol. 1, pp. 269-272). Louvain-la-Neuve: De Boeck.
- Lacaze, D., & Fabre, C. (2015). Présentation du concept de socialisation organisationnelle. Dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze, & K. Mignonac, *Comportement organisationnel. Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle (4ème édition)* (Vol. 1, pp. 273-302). Louvain-la-Neuve: De Broeck.
- Lacaze, D., & Perrot, S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs*. Paris: DUNOD.
- LE FOREM. (2017). *Contrat de gestion entre le Gouvernement wallon et l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi 2017-2022*. Récupéré sur LE FOREM: https://www.leforem.be/MungoBlobs/1391423804365/20170131_Contrat_de_gestion_2017_2022_du_FOREM,0.pdf
- LE FOREM. (2018). *Activités du contrôle de disponibilité et interactions au sein du processus d'insertion professionnel*. Charleroi.
- LE FOREM. (2019a). *Organigramme général du Forem*. Récupéré sur LE FOREM: https://www.leforem.be/MungoBlobs/1391428735434/Organigramme_Forem.pdf
- LE FOREM. (2019b). *Organes de gouvernance*. Récupéré sur LE FOREM: <https://www.leforem.be/a-propos/organes-de-gouvernance-du-forem.html>

- LE FOREM. (non daté a). *Êtes-vous concerné par le contrôle adapté ?* Récupéré sur LE FOREM: <https://www.leforem.be/particuliers/controle-adapte-qui.html>
- LE FOREM. (non daté b). *Organisation*. Récupéré sur LE FOREM: <https://www.leforem.be/a-propos/organisation-du-forem.html>
- Maillet, A., & Mayaux, P.-L. (2018). Le process tracing : entre narration historique et raisonnement expérimental. *Revue française de science politique*, 68(6), pp. 1061-1082.
- Mc Hugh, P. (1966). Social Disintegration As a Requisite of Resocialization. *Social forces*, 44(3), pp. 355-363.
- Moen, F. (2017). *Méthodes de recherches en sciences sociales*. Document non publié. Université catholique de Louvain.
- MoniteurBelge. (1999). 6 mai 1999 - Décret relatif à l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi. Récupéré sur Moniteur Belge: <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/decret/1999/05/06/1999027535/moniteur>
- Morrison, E. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of applied psychology*, 78(2), pp. 173-183.
- Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2017). Organizational socialization in public administration research: a systematic review and directions for future. *American review of public administration*, 48(6), pp. 610-627.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *Analyse qualitative en sciences sociales et humaines (4ème édition)*. Paris: Collin.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock : integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), pp. 633-662.
- Parker, S. K., & Wang, Y. (2015). Helping people to "make things happen" : a framework of proactivity at work. *International coaching psychology review*, 10(1), pp. 62-75.
- Perrot, S. (2008). Evolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise. *Management*, 11(3), pp. 231-258.
- Perrot, S., & Jaidi, Y. (2014). Comportements proactifs de socialisation : À la recherche des déterminants individuels communs. *Management & avenir*, 70(4), pp. 135-151.
- Perrot, S., & Roussel, P. (2009). La socialisation par l'organisation : entre tactiques et pratiques. *Revue de gestion des ressources humaines*, 73(2), pp. 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(4), pp. 23-37.

- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), pp. 1-22.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 7(2), pp. 181-197.
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2008). Behavioral dynamics : Institutions, identities and self-regulation. Dans J. L. Perry, & A. Hondeghem, *Motivation in public management : the call of public service* (pp. 56-79). Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J. L., & Wise, L. (1990). The motivational basis of public service. *Public administration review*, 50(3), pp. 367-373.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. (2010). Revisiting the motivational basis of public service : twenty years of research and an agenda for the futur. *Public administration review*, 70(5), pp. 681-690.
- Piron, E. (2016). *L'impact des pratiques organisationnelles et des comportements proactifs d'intégration sur les attitudes au travail des nouvelles recrues infirmières (Mémoire)*. Université Catholique de Louvain, Louvain-La-Neuve.
- Rennoir, M., & Tojerow, I. (2019). *Évaluation de l'ensemble du dispositif de contrôle de la disponibilité des chômeurs, tel que mis en oeuvre au sein du Forem*. Bruxelles: DULBEA.
- Roussel, P. (2000). La motivation au travail - Concept et théories. *Les notes du LIRHE*, 326, pp. 1-20.
- Roussel, P. (2009). La motivation au travail. Dans J. Rojot, P. Roussel, & C. Vanderberghe, *Comportement organisationnel. Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (Vol. 3, pp. 165-170). Louvain-la-Neuve: De Boeck.
- Roussel, P., Dalmas, M., Manville, C., & Mottay, D. (2009). Théories de la motivation au travail et management. Dans J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe, *Comportement organisationnel. Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (Vol. 3, pp. 171-214). Louvain-la-Neuve: De Boeck.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2005). Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles. Dans P. Roussel, & F. Wacheux, *Management des ressources humaines - Méthodes de recherche en sciences sociales* (pp. 297-324). Louvain-la-Neuve: De Boeck.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of vocational behavior*, 48(3), pp. 301-323.

- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International journal of selection and assessment*, 5(1), pp. 48-61.
- Srobárová, S. (2013). *The intervention and resocialization from point of view of the methods in social work*. Kraków: Soňa Šrobárová.
- Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales (4ème édition)*. Paris: DUNOD.
- Van de Walle, S., Steijn, B., & Jilke, S. (2015). La motivation extrinsèque, la PSM et les caractéristiques du marché de l'emploi : un modèle à plusieurs niveaux de la préférence pour l'emploi dans le secteur public dans 26 pays. *Revue internationale des sciences administratives*, 81(4), pp. 885-907.
- Wang, Y. (2013). A study on measurement metrics of the retired elderly' re-socialization. *The 8th Next-Generation Global Workshop*. Kyoto. Récupéré sur : <http://www.kuas.cu-pier.kyoto-u.ac.jp/wp-content/uploads/2015/10/A-Study-on-Measurement-Metrics-of-The-Retired-Elderly%E2%80%99-Re-socialization.pdf>.

X. Annexes

A. Annexe 1 : Organigramme institutionnel

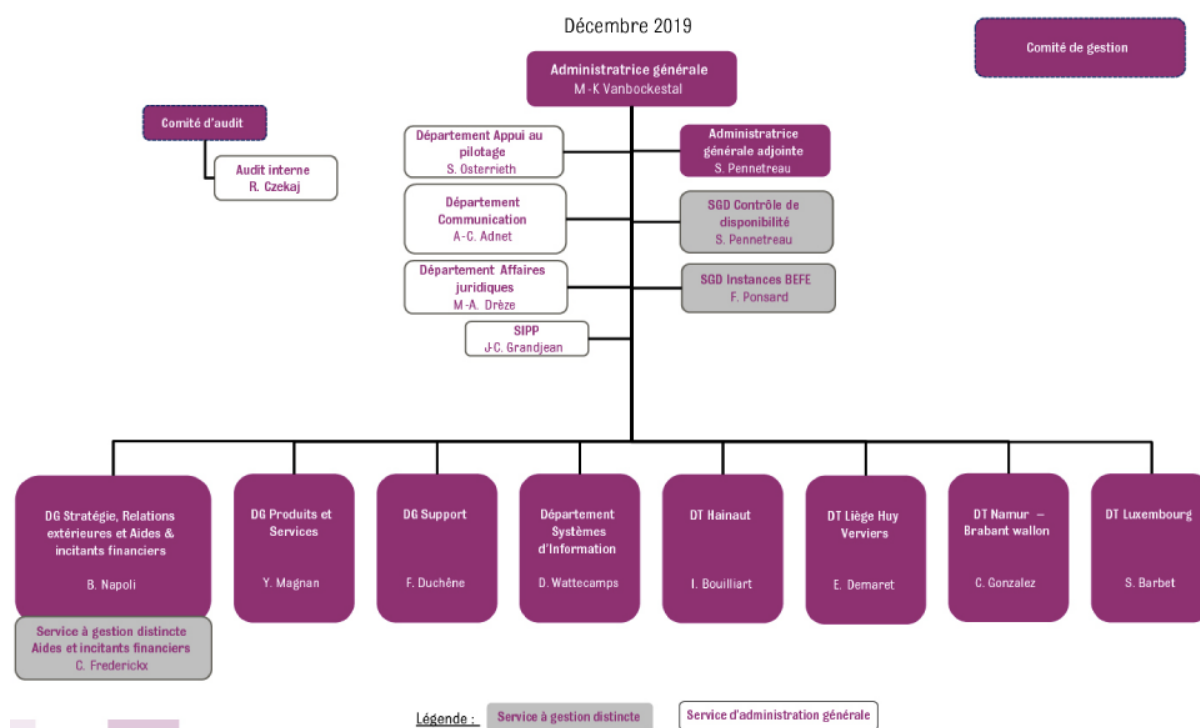


Figure 7 : Organigramme institutionnel (LE FOREM, 2019a)

B. Annexe 2 : Composition des différents organes de gestion (LE FOREM, 2019b)

1. Comité de gestion (01/10/2020)

Le Comité de gestion se réunit toutes les six semaines et seuls les représentants de travailleurs et des employeurs ont voix délibérative. Il est composé des membres suivants.

Président : Eric VAN SEVENANT

Vice-Président : Salvatore CURABA

Membres représentant les employeurs :

- Laura BELTRAME, AGORIA – expert talent & labor market center of expertise
- Rose-May DELRUE, ESSENCIA – conseillère sectorielle Talents
- Laetitia DUFRANE, Union wallonne des entreprises – conseillère emploi-formation

- Stéphane EMMANUELIDIS, président UNIPSO
- Delphine HALLAUX, GENETEC - administratrice déléguée
- Arnaud LE GRELLE, Federgon – directeur Wallonie-Bruxelles
- Pierre-Frédéric NYST, Union des Classes moyennes – président
- Florie THOMAS, Union wallonne des entreprise – conseillère emploi-formation-enseignement

Membres représentant les travailleurs :

C.S.C.

- Bruno ANTOINE, secrétaire fédéral CSC Luxembourg
- Marc BECKER, secrétaire national de la CSC
- Géraldine FRECHAUTH, conseillère emploi-formation au service des études de la CSC
- Michaël MAIRA, secrétaire permanent CNE

F.G.T.B.

- Renaud BIERLAIRE, FGTB wallonne – conseiller
- Jean-François TAMELLINI, FGTB wallonne – secrétaire général
- Sabine LIBERT, FGTB wallonne – secrétaire générale adjointe
- Jean-François RAMQUET, secrétaire régional – Interprofessionnel Liège-Huy-Waremme

Commissaires du Gouvernement wallon :

- Bernard ADAM
- Bernadette ADNET

Pour LE FOREM :

- Marie-Kristine VANBOCKESTAL, administratrice générale
- Sonia PENNETREAU, administratrice générale adjointe
- Frédéric DUCHENE, directeur général adjoint support
- Basilio NAPOLI, directeur général adjoint stratégie, relations extérieures et services à gestion distincte aides et incitants financiers
- Yves MAGNAN, directeur général adjoint produits & services

Secrétariat : Amélie LAMBERT

2. Bureau exécutif (01/10/2020)

Le Bureau exécutif se réunit toutes les trois semaines et seuls les représentants des employeurs et des travailleurs ont une voix délibérative tandis que les membres du FOREM ont une voix consultative. Ce Bureau est composé des membres suivants.

Président : Eric VAN SEVENANT

Vice-Président : Salvatore CURABA

Membres représentant les employeurs :

Effectif

- Laetitia DUFRANE, Union wallonne des Entreprises – conseillère emploi-formation

Suppléant

- Pierre-Frédéric NYST, Union des Classes moyennes – président

Membres représentant les travailleurs :

Effectif

- Géraldine FRECHAUTH, CSC – conseillère emploi-formation

Suppléant

- Renaud BIERLAIRE, FGTB wallonne – conseiller

Commissaires du Gouvernement wallon :

- Bernard ADAM
- Bernadette ADNET

Pour LE FOREM :

- Marie-Kristine VANBOCKESTAL, administratrice générale
- Sonia PENNETREAU, administratrice générale adjointe
- Frédéric DUCHENE, directeur général adjoint support
- Basilio NAPOLI, directeur général adjoint stratégie, relations extérieures et services à gestion distincte aides et incitants financiers
- Yves MAGNAN, directeur général adjoint produits & services

Secrétariat : Marilyn MAHY

3. Comité stratégique (24/05/2019)

Le Comité stratégique se réunit toutes les six semaines et à raison d'une semaine avant le Comité de gestion. Il est composé des membres suivants.

Président : Didier MALHERBE

Vice-Président : Marc DEBOIS

Membres représentant les employeurs :

Effectifs

- David PISCICELLI, Union des Classes moyennes
- Jean de LAME, Union wallonne des Entreprises – secrétaire général

Suppléants

- Clarisse RAMAKERS, Union des Classes moyennes
- Laura BELTRAME, Agoria – expert – talent & labor market center of expertise)

Membres représentant les travailleurs :

Effectifs

- Marc BECKER, CSC – secrétaire national
- Renaud BIERLAIRE, FGTB wallonne – conseiller emploi-formation

Suppléants

- Géraldine FRECHAUTH, CSC – conseillère au service d'études
- Thierry BODSON, FGTB wallonne – secrétaire général

Membres représentant le Gouvernement wallon :

- David LAHAYE
- Philippe MATTART

Pour LE FOREM :

- Marie-Kristine VANBOCKESTAL, administratrice générale
- Sonia PENNETREAU, administratrice générale adjointe

Secrétariat : Amélie Lambert

4. Comité de direction (27/11/2020)

Le Comité de direction se réunit tous les quinze jours et est composé des membres suivants :

- Marie-Kristine VANBOCKESTAL, administratrice générale
- Sonia PENNETREAU, administratrice générale adjointe
- Basilio NAPOLI, directeur général adjoint stratégie, relations extérieures et service à gestion distincte aides et incitants financiers
- Yves MAGNAN, directeur général adjoint produits et services
- Frédéric DUCHENE, directeur général adjoint support
- David WATTECAMPS, directeur du Département systèmes d'information

- Ingrid BOUILLIART, directrice territoriale Hainaut
- Cristina GONZALEZ, directrice territoriale Namur-Brabant wallon
- Stéphanie BARBET, directrice territoriale Luxembourg
- Eric DEMARET, directeur territorial Liège-Huy-Verviers
- Jean-François SPELEERS, directrice du Département appui au pilotage
- Amélie LAMBERT, responsable du Service d'appui aux organes de gestion assurant le secrétariat

C. Annexe 3 : Liste complète des compétences et institutions transférées partiellement ou totalement

Les compétences transférées partiellement ou totalement de l'autorité fédérale vers les entités régionales :

- Politique en matière d'autorisations concernant les implantations commerciales / Comité socio-économique national pour la Distribution
- Maisons de justice et services externes
- Centre national de surveillance électronique
- Droit sanctionnel des jeunes
- Fonds de l'expérience professionnelle
- Bien-être animal
- Transit des déchets
- Agrément des professions des soins de santé
- Activation des allocations de chômage
- Titres-services
- Fonds de formation titres-services
- Agences locales pour l'emploi
- Congé-éducation payé
- Outplacement
- Apprentissage industriel
- Conventions de premier emploi – Projets globaux
- Interruption de carrière
- Contractuels subventionnés
- Comités d'acquisition

- Allocations familiales
- Formation à la conduite
- Fonds des calamités agricoles
- Contrôle des prix
- Accès à la profession – conditions d'établissement
- Homologation des radars
- Baux commerciaux, baux à loyer et baux à ferme
- Contrôle des films
- Migration économique
- Homogénéisation des soins de santé mentale
- Homogénéisation de la politique des hôpitaux
- Homogénéisation de la politique des personnes âgées et des soins « long care »
- Homogénéisation de la politique de prévention (tabagisme, dépendance aux drogues, actions santé environnementale, plan d'alimentation et de santé)
- Organisation des soins de santé de première ligne (services intégrés soins à domicile, cercles de médecins généralistes, subventions, commissions médicales provinciales, réseaux palliatifs)
- Modalités de contingentement des métiers de la santé : sous-quota
- Contrôle technique des véhicules
- Code de la route
- Fixation des normes de l'infrastructure routière
- Navigation intérieure
- Allocation d'aide aux personnes âgées
- Accompagnement des bénéficiaires du revenu d'intégration sur le marché du travail
- Fonds d'Intégration européen
- Économie sociale
- Politique des grandes villes
- Pôles d'attraction interuniversitaires
- Fonds des calamités
- Bureau d'Intervention et de Restitution belge (BIRB)
- Institut belge pour la Sécurité routière (IBSR)

- Fonds d'Équipements et de Services collectifs (FESC) (section de l'Office national d'allocations familiales pour travailleurs salariés – ONAFTS)
- Fonds de Participation
- **Office national de l'emploi (ONEM) - transfert partiel**
- Institut national d'assurance maladie-invalidité (INAMI) - transfert partiel
- Réduction d'impôts pour dépenses spécifiques en matière d'habitation

D. Annexe 4 : Canevas d'entretien

Motivation générale au travail		Questions inspirées par...
Qu'est-ce qui vous motive au travail ?		
Autonomie	• Avez-vous la liberté de décider par vous-même ? • Avez-vous la possibilité d'exprimer vos idées et vos opinions ? ○ Si oui, sont-elles prises en compte par vos collègues, par votre responsable d'équipe ? ○ Si non, selon vous, pour quelles raisons ?	(Johnston & Finney, 2010)
Compétence	• Lors de votre transfert, avez-vous reçu un feedback sur le travail réalisé ? De qui provenait ce feedback ? • Avez-vous appris de nouvelles compétences suite au transfert ? • Avez-vous l'opportunité de montrer vos compétences dans votre travail ? • Quel sentiment avez-vous vis-à-vis de votre travail ?	(Johnston & Finney, 2010)
Affiliation sociale	• Comment se déroulent vos relations avec vos collègues, avec votre responsable d'équipe ? • Considérez-vous vos relations sociales, dans le cadre professionnelle, importantes ?	(Johnston & Finney, 2010)

	○ Si oui, pourquoi ? ○ Si non, pourquoi ?	
Motivation de service public		Questions inspirées par...
Pourquoi travaillez-vous dans un service public ?		
Engagement envers l'intérêt et les valeurs publiques	• Selon vous, qu'est-ce qui est important dans un service public ? • Selon vous, quel est votre contribution ?	(Perry, 1996) ; (Kim, et al., 2012)
Compassion	• Dans le cadre de votre travail, vous êtes un contact direct avec le citoyen. Comment vivez-vous, au quotidien, cette relation ? • Qu'est-ce qui est important pour vous dans cette relation ?	(Perry, 1996) ; (Kim, et al., 2012)
Sacrifice personnel	• Vous êtes confronté à une personne en difficulté sociale et vous avez la possibilité de lui apporter votre aide mais vous ne serez pas payé pour cela. Qu'en pensez-vous ? • Vous avez l'occasion, dans le cadre de votre travail au sein du service public, de collaborer à un projet social et ce projet ne vous procurera aucun intérêt personnel. Qu'en pensez-vous ?	(Perry, 1996) ; (Kim, et al., 2012)
Tactiques organisationnelles		Questions inspirées par...
Comment l'organisation a-t-elle prévu et réalisé votre intégration suite au transfert ?		
Collectives (C) / individuelles (I)	• Avez-vous appris seul ou tous ensemble de nouvelles procédures de travail ou l'utilisation de nouveaux outils de travail ? • Avez-vous eu la possibilité de vous entraider entre nouveaux agents pour comprendre votre travail ?	(Jones, 1986)

	• Avez-vous eu le sentiment d'être dans le même bateau ? • Les moments collectifs, s'il y en a eu, ont-ils permis de vous rapprocher de vos collègues ?	
Séquentielles (S) / aléatoires (A)	• Comment l'organisation vous a-t-elle permis d'évoluer dans votre apprentissage ? Aviez-vous connaissance d'un programme de formation à suivre ? • Le programme de formation proposé vous a-t-il permis d'évoluer dans votre apprentissage pour devenir autonome dans votre travail ? Chaque étape de la formation vous a-t-elle permis de prendre en compte les connaissances acquises ?	(Jones, 1986)
Investissement (I) / Désinvestissement (D)	• Avez-vous eu l'impression que l'organisation a valorisé vos compétences, vos capacités et vos valeurs ? • Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à rechercher un travail dans un service public ? Pourquoi ne pas avoir postulé dans le secteur privé ? • Par rapport aux citoyens pour lesquels vous travaillez qu'est-ce qui est important dans votre travail ? Pensez-vous que vos collègues partagent votre avis ? • Dans le cadre de votre travail, s'il vous était demandé de donner plus temps sans avantage complémentaire afin de répondre aux besoins de vos clients, seriez-vous prêt à le faire ? Pensez-vous que vos collègues partagent votre avis ?	(Jones, 1986)

Comportements proactifs		Questions inspirées par...
Recherche d'informations	• Comment avez-vous appris les différentes procédures de travail ? Avez-vous posé des questions ou observé vos collègues ? • Avez-vous obtenu un feedback de votre travail ? Si oui, l'avez-vous demandé ou cela était prévu par votre responsable d'équipe ? • Vous arrive-t-il de demander de l'aide à vos collègues ? Cela se fait-il naturellement ? Cette demande est-elle bien acceptée par vos collègues ? • Avez-vous connaissance des valeurs et de l'éthique défendues par votre organisation ? Si oui, comment les avez-vous acquises ? • Dans le traitement des dossiers des demandeurs d'emploi, lorsque vous hésitez dans la prise de décision, penchez-vous en faveur du demandeur d'emploi ? Disposez-vous d'un pouvoir discrétionnaire ?	(Parker & Collins, 2010) ; (Ashford & Black, 1996) ; (Lacaze, 2005)
Établissement de relations sociales	• Avez-vous des facilités pour établir le contact avec vos collègues directes ou des autres services mais aussi avec votre responsable d'équipe ? • Vous arrive-t-il de participer à des festivités organisées par votre service ou votre organisation ?	(Ashford & Black, 1996)
Automanagement comportemental	• Comment vous organisez-vous dans votre travail ? • Vous arrive-t-il de vous autoévaluer ? Si oui, comment ?	(Saks & Ashforth, 1996) ; (Lacaze, 2005)

Automanagement cognitif	• Comment voyez-vous votre situation par rapport aux demandeurs d'emploi que vous recevez ? • Quelle est pour vous, la plus-value de votre travail par rapport à la situation des demandeurs d'emploi que vous recevez ?	(Saks & Ashforth, 1996)
----------------------------	---	-------------------------

E. Annexe 5 : Indicateurs

Nous présentons la liste des indicateurs, inspirés des recherches empiriques conduites par différents auteurs, qui nous a servi de référence pour la construction des questions utilisées dans notre canevas d'entretien.

1. Motivation générale

Autonomie (Johnston & Finney, 2010)

- Je me sens libre de décider par moi-même sans pression.
- Je me sens libre d'exprimer mes idées et mes opinions.
- Mes collègues prennent en compte mes sentiments.
- Je me sens libre d'être moi-même dans les situations quotidiennes.

Compétence (Johnston & Finney, 2010)

- Je me sens compétent.
- J'ai un feedback positif de mes collègues et de mon responsable d'équipe sur le travail réalisé.
- J'ai acquis de nouvelles compétences intéressantes.
- J'ai un sentiment d'accomplissement par rapport au travail réalisé.
- J'ai l'opportunité de montrer mes compétences.

Affiliation sociale (Johnston & Finney, 2010)

- J'ai de l'affection pour les personnes avec lesquelles j'interagit ; je les considère comme des amis.
- J'ai de bonnes relations avec les autres collègues.
- Je suis proche des collègues.

2. Motivation de service public

Engagement envers l'intérêt et les valeurs publiques (Perry, 1996 ; Kim et al., 2012)

- Je fais passer l'intérêt public avant mes propres intérêts.
- Il est important pour moi de contribuer au bien commun.
- Je considère le service public comme un devoir civique.
- Je contribue de manière désintéressée à la communauté.
- Il est important pour moi de servir l'intérêt public au lieu d'aider un seul individu.
- J'estime que l'égalité des chances pour les citoyens est importante.
- Il est important pour moi que les services publics assurent des services en continu.
- Il est important pour moi que de répondre aux besoins des citoyens.
- Il est important pour moi d'assurer un service de qualité même s'il coûte cher.
- Il est important pour moi de prendre en compte les intérêts des générations futures pour l'élaboration de politiques publiques.
- L'éthique des fonctionnaires est importante pour moi.
- J'ai conscience de la légitimité de mes activités.
- Je participe au rôle de protection des libertés et des droits individuels.

Compassion (Perry, 1996 ; Kim et al., 2012)

- Je suis ému par le sort des personnes en difficulté, défavorisées.
- Je veille au bien-être des autres (patriotisme), avoir de l'empathie pour les personnes en difficulté.
- Je soutiens des programmes sociaux.
- Je prends en compte le bien-être des autres.
- Je n'ai pas de compassion pour les personnes dans le besoin si celles-ci ne sont pas prêtes à elles-mêmes réaliser un premier pas.

Sacrifice personnel (Perry, 1996 ; Kim et al., 2012)

- Faire une différence pour la société signifie pour moi plus que des réalisations personnelles ; je fais des choses pour une cause plus grande que moi-même.
- Je suis prêt à faire des sacrifices pour le bien de la société.
- Je crois qu'il faut faire passer le devoir civique avant soi.
- Les gens devraient rendre à la société plus que ce qu'ils en retirent.
- Servir d'autres citoyens me donnerait un bon sentiment même si personne ne me payait pour cela.

- J'accepterais un bon plan pour améliorer la vie des pauvres même si cela coûte de l'argent ; je risque une perte personnelle pour aider quelqu'un d'autre.

3. Tactiques organisationnelles

Collectives (C) / individuelles (I) (Jones, 1986)

- Je suis très impliqué avec d'autres nouvelles recrues dans des activités communes de formation liées à l'emploi. (C)
- Je suis aidé par d'autres nouveaux arrivants pour comprendre les exigences du rôle. (C)
- Je vis le même ensemble d'expériences d'apprentissage pour tous les nouveaux agents. (C)
- J'ai le sentiment d'être "dans le même bateau". (C)

Séquentielles (S) / aléatoires (A) (Jones, 1986)

- J'ai une vision claire dans la façon dont un rôle mène à un autre rôle ou une affectation d'emploi mène à un autre. (S)
- L'organisation a développé chaque étape du processus de formation ; je m'appuie sur les connaissances acquises au cours des étapes précédentes du processus. (S)
- L'organisation n'a pas proposé, aux nouveaux arrivants, une séquence identifiable d'expériences d'apprentissage. (A)

Investissement (I) / Désinvestissement (D) (Jones, 1986)

- On m'a fait sentir que mes compétences et mes capacités sont très importantes dans cette organisation. (I)
- Presque tous mes collègues m'ont appuyé personnellement. (I)
- J'ai dû changer mes attitudes et mes valeurs pour être accepté dans cette organisation. (D)
- Mes collègues ont fait des pieds et des mains pour m'aider à m'adapter à cette organisation. (I)
- J'ai l'impression que des membres expérimentés de l'organisation m'ont tenu à distance jusqu'à ce que je me conforme à leurs attentes (D)

4. Comportements proactifs

Recherche d'informations (Parker & Collins, 2010; Ashford & Black, 1996; Lacaze, 2005)

- Lorsque je ne sais pas faire quelque chose, je demande toujours à mes collègues.
- J'ai appris en observant et écoutant les autres collègues.

- J'observe les comportements de performance que le patron récompense et je m'en sers comme un retour d'information sur ma propre performance.
- Je sollicite des critiques de mon responsable d'équipe.

Établissement de relations sociales (Ashford & Black, 1996)

- Je participe à des réunions d'entreprise, j'assiste à des fêtes de bureau.
- Je tente d'établir une bonne relation avec mon responsable d'équipe et mes collègues.
- J'entame spontanément des conversations, j'essaye de faire connaissance avec des personnes issues de différents services de l'organisation.

Automanagement comportemental (Saks & Ashford, 1996; Lacaze, 2005)

- Je garde une trace du travail réalisé au fur et à mesure qu'il est réalisé.
- Je travaille avec des objectifs précis et fixés par moi-même.
- J'autoévalue ma progression dans l'apprentissage et je me récompense ou pas selon que j'ai atteint ou pas un but ou un comportement désirable.
- Je me fixe des étapes pour mon apprentissage.
- Je répète des tâches avant de les mettre en pratique.

Automanagement cognitif (Saks & Ashforth, 1996)

- Je tente de voir ma situation comme une opportunité plutôt qu'une menace.
- Je tente de voir le bon côté des choses, ma situation comme un défi plutôt que comme un problème.

