

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

# **Les pratiques de socialisation organisationnelle lors de la mobilité interne**

**Étude des ressentis des travailleurs mobilisés vis-à-vis  
de ces pratiques**

Auteure : Laurie Clerbois  
Promotrice : Anne Rousseau  
Lecteur·rices :  
Année académique 2023-2024  
Master en gestion des ressources humaines



Je souhaite exprimer mes plus sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à l'aboutissement de ce mémoire.

En particulier, je tiens à remercier ma promotrice, Madame Anne Rousseau, pour avoir accepté de m'accompagner dans ce projet. Son encadrement et ses conseils tout au long de ce travail ont été d'une aide précieuse.

Mes remerciements vont également aux personnes et aux entreprises qui ont accepté de participer à ce projet en me consacrant du temps lors des interviews. Leur contribution a été d'une grande valeur pour l'avancement de cette recherche.

Je remercie également l'entreprise qui m'a accueillie lors de mon stage. Cette expérience a été enrichissante et a nourri la réflexion qui sous-tend ce mémoire.

Je souhaite également exprimer mes remerciements envers ceux qui prendront le temps de lire ce travail.

Enfin, je tiens à remercier mes proches pour leur soutien tout au long de ce projet. Un merci particulier à ma mère pour ses relectures minutieuses et à mon conjoint pour ses précieux encouragements.



# Table des matières

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introduction.....</b>                                                      | <b>1</b>  |
| <b>I. Revue de la littérature.....</b>                                        | <b>2</b>  |
| <b>Chapitre 1 : La mobilité interne.....</b>                                  | <b>2</b>  |
| 1.1. Introduction .....                                                       | 2         |
| 1.2. Définition de la mobilité interne .....                                  | 2         |
| 1.3. Conséquences de la mobilité interne.....                                 | 7         |
| 1.4. Mise en œuvre de la mobilité interne .....                               | 13        |
| 1.5. Conclusion.....                                                          | 16        |
| <b>Chapitre 2 : La socialisation organisationnelle.....</b>                   | <b>17</b> |
| 2.1. Introduction .....                                                       | 17        |
| 2.2. Définition de la socialisation organisationnelle .....                   | 18        |
| 2.3. Étapes de la socialisation organisationnelle .....                       | 20        |
| 2.4. Domaines de la socialisation organisationnelle.....                      | 23        |
| 2.5. Pratiques de la socialisation organisationnelle.....                     | 26        |
| 2.6. Tactiques organisationnelles de la socialisation organisationnelle ..... | 32        |
| 2.7. Tactiques individuelles de la socialisation organisationnelle.....       | 37        |
| 2.8. Conséquences de la socialisation organisationnelle.....                  | 40        |
| 2.9. Conclusion.....                                                          | 41        |
| <b>Conclusion théorique.....</b>                                              | <b>43</b> |
| <b>II. Dispositif méthodologique .....</b>                                    | <b>45</b> |
| 1. Construction de la question de recherche.....                              | 45        |
| 2. Démarche de recherche .....                                                | 46        |
| 3. Recueil de données.....                                                    | 47        |
| 4. Méthode d'analyse des données.....                                         | 50        |
| <b>III. Analyse des résultats.....</b>                                        | <b>51</b> |
| <b>Chapitre 1 : Présentation des résultats.....</b>                           | <b>52</b> |
| 1.1. La formation.....                                                        | 52        |
| 1.2. Le tutorat .....                                                         | 55        |
| 1.3. L'évaluation de l'intégration.....                                       | 59        |
| 1.4. L'accueil.....                                                           | 65        |
| 1.5. Le soutien à la constitution de réseaux sociaux .....                    | 69        |
| 1.6. L'accès à l'information .....                                            | 73        |
| <b>Chapitre 2 : Interprétation des résultats.....</b>                         | <b>76</b> |
| <b>Conclusion.....</b>                                                        | <b>79</b> |

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Recommandations.....</b>                                        | <b>80</b> |
| <b>Limites &amp; pistes pour de futures recherches.....</b>        | <b>81</b> |
| <b><i>Bibliographie</i> .....</b>                                  | <b>83</b> |
| <b><i>Annexes</i> .....</b>                                        | <b>88</b> |
| <b>1. Tableau .....</b>                                            | <b>88</b> |
| <b>2. Guides d’entretien.....</b>                                  | <b>89</b> |
| 2.1. Guide d’entretien du département des ressources humaines..... | 89        |
| 2.2. Guide d’entretien du travailleur en mobilité interne .....    | 91        |

## INTRODUCTION

Le contexte professionnel actuel a modifié la relation employé-employeur, désormais définie par la recherche de flexibilité pour les entreprises et d'employabilité pour le personnel (Abraham, 2003 ; Bauer et al., 2007 ; Janand, 2015b ; Janand & Notais, 2017 ; Mignonac, 2001 ; Lacaze, 2007). Boutinet (cité par Fala-Ouyahia, 2013) déclare : « le changement est devenu tellement évident et banal qu'il n'est plus une question ; il constitue désormais le cadre dans lequel il nous faut évoluer » (p.142). Face à cela, la littérature scientifique souligne le concept de la mobilité intra-organisationnelle comme une réponse pertinente aux nouvelles attentes des acteurs du monde du travail. Néanmoins, bien que les entreprises reconnaissent les bénéfices associés à la mobilité interne (Belliveau, 2014), il apparaît que peu d'entre elles adoptent des pratiques concrètes pour encourager sa mise en œuvre (Blanchette, 2021 ; Janand & Guy-Coquille, 2017). De plus, ce processus peut être une source de stress pour le collaborateur mobilisé, qui craint de ne pas s'adapter à son nouvel environnement de travail (Janand & Notais, 2018 ; Roques cité par Mignonac, 2001 ; Roques & Roger cités par Janand & Guy-Coquille, 2017). Devant ce constat, le concept de la socialisation organisationnelle paraît être un sujet intéressant à étudier dans le contexte de la mobilité interne. Plus précisément, nous nous questionnons sur la mise en place des pratiques de socialisation organisationnelle lors de la mobilité interne et aux ressentis perçus par les travailleurs mobilisés. Ainsi, ce travail tente de répondre à la question de recherche suivante : « **Comment les travailleurs en mobilité interne perçoivent-ils les effets des pratiques de socialisation organisationnelle ?** ».

Afin d'apporter des éléments de réponse à ce questionnement, cette recherche est structurée en plusieurs parties. Nous débutons ce mémoire avec une revue de la littérature scientifique qui explore en détail les deux concepts principaux : la mobilité interne et la socialisation organisationnelle. Ensuite, nous présentons notre question de recherche, issue de l'analyse théorique et détaillons la méthodologie employée pour mener cette étude. S'ensuit la partie empirique, où les résultats de l'analyse thématique sont présentés et interprétés. Pour conclure, nous discutons des contributions de ce travail, proposons des recommandations et soulignons les limites tout en suggérant des pistes pour des travaux futurs.

# I. REVUE DE LA LITTÉRATURE

## CHAPITRE 1 : LA MOBILITE INTERNE

### 1.1. Introduction

Aujourd'hui, la mobilité interne (MI) est considérée comme une étape cruciale dans la carrière professionnelle des travailleurs (Janand & Notais, 2017). Michel Lussault ajoute : « de nos jours, la mobilité s'avère une nécessité fonctionnelle mais plus encore une revendication, une condition de réalisation de l'existence et d'affirmation de la liberté » (cité par Notais & Perret, 2012, p.122). Pourtant, alors que bon nombre d'entreprises s'accordent à dire que la MI est source de nombreux avantages (Belliveau, 2014), il semble que très peu mettent en place des pratiques favorisant ce processus (Blanchette, 2021 ; Janand & Guy-Coquille, 2017).

Ce chapitre sur la mobilité intra-organisationnelle est divisé en plusieurs sections, nous permettant d'aborder les différents aspects de ce concept. Dans un premier temps, nous présentons le contexte de la MI ainsi que son évolution vis-à-vis de la notion de carrière (1.2.1.). Dans un second temps, nous détaillons sa définition ainsi que son caractère polymorphe (1.2.2.). Ensuite, nous soulignons ses avantages (1.3.1.) et ses obstacles (1.3.2.), pour les salariés mobiles et les organisations. Enfin, nous exposons les dispositifs mis en place au sein des entreprises afin de gérer le processus de la MI (1.4.). Nous terminons avec une conclusion reprenant les éléments essentiels de ce chapitre et exposons nos premières interrogations.

### 1.2. Définition de la mobilité interne

#### 1.2.1. Contextualisation

Le concept de mobilité interne, ou intra-organisationnelle, émerge avec l'ascension de grandes entreprises, capables de mettre en place un marché interne du travail pour leurs employés (Doeringer & Piore cités par Notais & Perret, 2012). Ainsi, la mobilité interne, définie ci-après, est un outil traditionnel des ressources humaines, ancré depuis bien longtemps dans les entreprises (Blanchette, 2021 ; Janand, 2015b ; Janand & Guy-Coquille, 2017 ; Mignonac, 2001).

Aujourd'hui, la mobilité est toujours présente au sein des organisations (Conjard cité par Blanchette, 2021). Néanmoins, celle-ci a évolué et est remise en question à la suite des profonds bouleversements vécus dans le monde du travail depuis plusieurs décennies (Janand & Guy-Coquille, 2017). De plus, le concept de la MI a évolué parallèlement à celui de la carrière (Janand, 2013). Ainsi, lorsque la vision de la carrière a été bouleversée (De Vos et al., 2008 ; Mignonac, 2001), la MI traditionnelle a également été remise en question.

De ce fait, avant les années 1980, les entreprises apportaient une stabilité d'emploi au personnel en échange de leur fidélité (Herriot, Manning & Kidd cités par Mignonac, 2001). La relation salarié-employeur perdurait sur le long terme (Janand, 2013) et la carrière de l'individu se traduisait par une « progression hiérarchique dans un environnement limité à une ou deux entreprises » (Janand & Guy-Coquille, 2017, p.70). La MI se confondait avec la promotion<sup>1</sup> (Notais, 2010).

Depuis la fin du XXe siècle, le monde professionnel est synonyme d'instabilité et de changements perpétuels (Janand, 2013). Les entreprises, aux structures hiérarchiques aplaties (Janand, 2015a), ne peuvent plus garantir l'ascension hiérarchique auparavant assurée (De Vos et al., 2008 ; Fala-Ouyahia, 2013). Ces nombreux changements imposent aux entreprises ainsi qu'aux salariés de revoir leur façon de travailler. Désormais, les firmes semblent être à la recherche de travailleurs flexibles qui sauront se modeler aux exigences professionnelles en constante évolution (Abraham, 2003 ; Bauer et al., 2007 ; Janand, 2015b ; Janand & Notais, 2017). De leur côté, les travailleurs cherchent à acquérir de nouvelles compétences afin de renforcer leur employabilité<sup>2</sup> (Abraham, 2003 ; Fala-Ouyahia, 2013 ; Mignonac, 2001 ; Lacaze, 2007). Par conséquent, de nouvelles théories de carrières ont émergé dans la littérature : « The Boundaryless Career » (Arthur & Rousseau cités par Mignonac, 2001, p.48), « carrières nomades » (Cardin et al. cités par Blanchette, 2021, p.5), « the Protean Career » (Hall cité par De Vos et al., 2008, p.156), etc. La carrière d'un individu prend alors un tout autre tournant : moins linéaire, passant d'une entreprise à une autre (Janand & Guy-Coquille, 2017 ; Sullivan & Baruch cités par Notais & Perret, 2012), avec des salariés souvent acteurs de leur mobilité professionnelle (De Vos et al, 2008 ; Fala-Ouyahia, 2013 ; Janand & Guy-Coquille, 2017). De

---

<sup>1</sup> « La promotion se définit comme un mouvement vertical au sein de l'organisation et se caractérise généralement par une augmentation de responsabilités, un changement de statut et une augmentation de rémunération » (cité par Janand, 2013, pp. 97-98).

<sup>2</sup> L'employabilité est définie comme «la capacité d'un salarié à se maintenir en état de trouver (ou retrouver) un emploi sur le marché du travail. » (cité par Mignonac, 2001, p.72).

ce fait, ces nouvelles théories de carrières semblent incompatibles avec le marché interne du travail, laissant la place au marché externe (Blanchette, 2021 ; De Vos et al., 2008). Néanmoins, Argote & Ingram (2000) soulignent l'avantage concurrentiel souvent engendré par le développement des ressources en interne. De plus, de nombreux auteurs étayent les avantages pour les organisations du marché interne par rapport au marché externe : pas de coût lié au turnover (Bidwell cité par Janand & Guy-Coquille, 2017), indépendant de l'économie et du marché du travail, stable (Janand, 2015b), etc. Ainsi, pour De Vos *et al.* (2008), les nouvelles théories de carrières sont conciliables avec le marché interne du travail. Cependant, la MI a évolué afin de répondre aux nouveaux critères de carrière (Blanchette, 2021 ; De Vos et al., 2008 ; Janand & Guy-Coquille, 2017). La « mobilité verticale de nature promotionnelle » (p.123) n'est plus la seule possibilité de développement de carrière pour le collaborateur ( cité par Notais & Perret, 2012). De nouvelles alternatives apparaissent, telles que « horizontal movements, temporary movements, and movement [...] by job enrichment » (p.158) et élargissent la définition de la MI (Arthur et al. cités par De Vos et al., 2008).

#### 1.2.2. Définition de la mobilité interne

À la fin du XXe siècle, la MI est définie par Latack (1984) « comme une caractéristique permanente de la vie organisationnelle lorsqu'un employé change de poste au sein de l'organisation. »<sup>3</sup> (p.4). Le théoricien Peretti apporte une définition semblable : « le changement de poste de travail à l'intérieur de l'entreprise ou du groupe » (cité par Notais, 2009, p.17). Plus récemment, Blanchette (2021) définit la MI comme « l'ensemble des changements de poste qu'un employé peut connaître tout en restant sous la responsabilité d'un même employeur. » (p.3).

Certains articles introduisent leur définition en distinguant la MI de la mobilité externe : la première correspond à une transition d'emploi au sein du même employeur, tandis que la seconde survient lorsque le travailleur change d'entreprise (Abraham, 2003 ; Fala-Ouyahia, 2013 ; Notais, 2009). D'autres utilisent le terme de *mouvement* pour aborder le thème de la MI. À titre d'exemple, citons la définition de Janand (2015a) : « la pluralité de mouvements possibles des personnes qui travaillent dans une organisation. » (p.15).

---

<sup>3</sup> Traduction de Deepl.

À travers ces définitions, nous remarquons que la notion de la MI fait l'objet d'un certain consensus dans la littérature scientifique : elle correspond à un changement de poste d'un travailleur au sein de la même organisation.

Ce sujet ne saurait être réduit à sa définition. En effet, la MI revêt une complexité dans sa morphologie. De nombreux auteurs ont tenté de lister cette multitude de situations (Blanchette, 2021 ; Janand, 2015b ; Notais, 2009).

Tout d'abord, les fondements théoriques ont distingué deux formes de mobilité : verticale et horizontale. La première correspond à un mouvement au sein de la hiérarchie tandis que la seconde fait référence à un changement fonctionnel, avec des responsabilités égales (Blanchette, 2021 ; Fala-Ouyahia, 2013 ; Mignonac, 2001 ; Notais & Perret, 2012).

Néanmoins, en 1971, une troisième mobilité est présentée et un consensus autour de cette typologie semble apparaître (Blanchette, 2021). Ainsi, Edgar Schein (1971) redéfinit l'espace triangulaire en deux dimensions de l'organisation et propose de la présenter sous la forme d'un cône ou d'un cylindre (Fig 1). Selon cette figure, les mouvements dans une entreprise s'effectuent le long de trois dimensions :

1. La dimension verticale
2. La dimension horizontale
3. La dimension radiale

Cette dernière, qui vient s'ajouter aux deux mobilités traditionnelles, correspond à : « la notion d'augmentation ou de diminution de la *centralité*<sup>4</sup> d'une personne dans l'organisation, le fait d'être plus ou moins “à l'intérieur” »<sup>5</sup> (Schein, 1971, p.403).

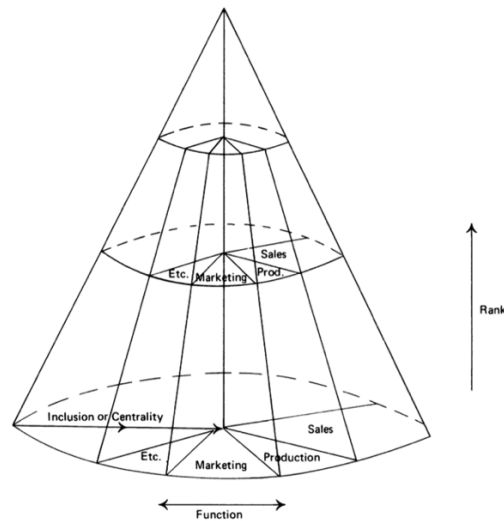
---

<sup>4</sup> Selon l'auteur, la centralité est mesurée « par le degré auquel les secrets de l'entreprise lui sont confiés, par les notations des autres personnes de sa position et par son pouvoir réel » (Schein, 1971, p.408, traduction de Deepl).

<sup>5</sup> Traduction de Deepl.

**Figure 1**

*Le modèle tri-dimensionnel d'une organisation de Schein*



Source : Schein, E. (1971). The individual, the organization, and the career : a conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426. <https://doi.org/10.1177/002188637100700401>

De leur côté, De Vos *et al.* (2008) étudient les alternatives possibles aux mouvements verticaux traditionnels de la MI :

1. Les mouvements latéraux ou horizontaux, qui se définissent par un changement de poste sans pour autant qu'il y ait un changement au niveau salarial, statutaire ou de responsabilité (De Vos *et al.*, 2008).
2. L'enrichissement de poste, qui correspond à un « élargissement du contenu du poste à de nouveaux domaines, source pour le salarié de développement de nouvelles compétences, de nouveaux contacts et d'accroissement de ses responsabilités » (cité par Janand, 2015b, p.44).
3. Les mouvements temporaires, qui se produisent lors de missions de courte durée, telles que des projets (De Vos *et al.*, 2008).

De plus, Latack (1984) étudie le processus de MI en analysant l'ampleur des changements engendrés par celui-ci. Il suggère un modèle sous forme d'échelle, basé sur les modifications comme la tâche, le domaine professionnel et le statut hiérarchique (Latack, 1984). D'autres auteurs ont également abordé ce sujet en soulignant ces changements. Janand (2015b) distingue le changement de poste, défini comme « tout changement significatif dans le périmètre de responsabilités, le niveau hiérarchique ou dans le titre de la fonction occupée » (p.44) du changement de profession.

La littérature scientifique abordant le sujet de la MI met également en avant la mobilité géographique (Peretti cité par Notais, 2009 ; Janand & Notais, 2017). Cette dernière peut être définie comme « une modification de l'identification au groupe » (Notais, 2010, p.10).

Enfin, la MI peut être choisie ou subie par le salarié mobile (Fala-Ouyahia, 2013 ; Janand & Notais, 2017). De ce fait, les travailleurs ne possèdent pas toujours les compétences requises pour le nouveau poste et ce dernier ne répond pas à leurs attentes, entraînant des conséquences néfastes pour l'organisation (Mignonac, 2001).

A travers cette section, nous avons analysé le contexte dans lequel la MI est apparue et son évolution jusqu'à aujourd'hui. De ce fait, nous avons souligné la pertinence d'étudier ce sujet face aux enjeux du monde du travail actuel, présenté comme instable et en continuel changement. Nous avons également détaillé la complexité du terme mobilité intra-organisationnelle et présenté diverses définitions issues de la littérature scientifique. La MI peut être définie comme le changement de poste d'un travailleur au sein de la même organisation.

Suite à cela, nous décidons de focaliser notre recherche sur les mobilités verticale, horizontale et géographique. En effet, ces mobilités sont plus tangibles, ce qui nous permet d'étudier empiriquement la MI.

Dans la section suivante, nous souhaitons mettre en avant les conséquences de la MI, afin de développer la pertinence de sa mise en place pour les entreprises et leur personnel.

### 1.3. Conséquences de la mobilité interne

#### 1.3.1. Les avantages de la mobilité interne

La littérature scientifique souligne de nombreux avantages issus de la MI. Pour une présentation claire, nous suggérons de les classer selon leurs bénéficiaires, c'est-à-dire, d'une part, les travailleurs mobiles et, d'autre part, les organisations.

#### ❖ Les avantages pour le travailleur mobile

Tout d'abord, de nombreux auteurs s'accordent sur le fait que la MI améliore la satisfaction, la motivation, l'implication et l'engagement au travail (Abraham, 2003 ; Blanchette, 2021 ; Brillet & Janand, 2016 ; Campion et al., 1994 ; De Vos et al., 2008 ; Mignonac, 2001). Ainsi, la diversité des tâches et l'enrichissement du travail (Abraham, 2003 ;

Campion et al., 1994) évite une routine monotone (Cadin et al. cités par Blanchette, 2021), source de lassitude et de démotivation (Abraham, 2003). De plus, la perspective de carrière suscite la motivation (Blanchette, 2021) et la « fidélisation des salariés [...] elle renforce également l'intégration des salariés au sein de leur entreprise et engendre une implication accrue » (cité par Janand, 2015a, p.15). Campion *et al.* (1994) ajoutent que l'implication et l'engagement peuvent être dus à l'investissement de l'organisation sur ses salariés, perçu comme une marque de confiance par ces derniers, qui en sont reconnaissants.

Ensuite, toujours selon la littérature, la MI conduit le travailleur à développer ses compétences et connaissances. De ce fait, ce dernier accroît son employabilité (Abraham, 2003 ; Argote et Ingram, 2000 ; Dany cité par Fala-Ouyahia, 2013 ; Campion et al. 1994). Cela permet également un élargissement des possibilités de carrière du personnel (Abraham, 2003 ; Brillet & Janand, 2016 ; Campion et al., 1994 ; De Vos et al., 2008 ; Hodgson et al. cités par Janand & Notais, 2017). En conséquent, la mobilité est un outil intéressant pour éviter les plafonnements de carrière<sup>6</sup> (Campion et al., 1994 ; Mignonac, 2001 ; Tremblay & Roger cités par Janand, 2015a).

#### ❖ Les avantages pour l'organisation

Premièrement, dans le contexte professionnel actuel, la MI s'est affirmée comme essentielle pour les entreprises déployant une stratégie de flexibilité (Abraham, 2003 ; Dany cité par Notais & Perret, 2012 ; Mignonac, 2001). En effet, celle-ci permet à l'organisation de répondre rapidement aux évolutions de marché (Mignonac, 2001) en adaptant ses ressources humaines à ses besoins organisationnels (Abraham, 2003 ; Bournois et al. cités par Janand & Guy-Coquille, 2017 ; Brillet & Janand, 2016 ; Gutteridge et al. cités par De Vos et al., 2008 ; Janand, 2015a). De plus, cette capacité à « recycler » les compétences du personnel fait de la MI un outil RH au cœur des dispositifs de GPEC<sup>7</sup> (Bournois et al. cités par Janand & Guy-Coquille, 2017) et un atout stratégique majeur sur le long terme (Argote & Ingram, 2000).

Deuxièmement, les entreprises ayant recours à la MI connaissent les capacités de leurs collaborateurs, et inversement. De ce fait, lors du recrutement interne, l'asymétrie de l'information entre les deux parties est réduite (Ortega cité par Abraham, 2003), tout comme l'incertitude liée au recrutement traditionnel (Maruani & Reynaud cités par Notais & Perret, 2012). Par conséquent, la MI facilite le processus de sélection des candidats (Notais & Perret,

---

<sup>6</sup> Le plafonnement de carrière correspond à : « un moment de leur carrière où la probabilité d'une nouvelle promotion dans la même organisation est très faible » (cité par Campion et al., 1994, p.1520, traduction de Deepl).

<sup>7</sup> GPEC signifie gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Notais & Perret, 2012).

2012). En outre, cette dernière apparaît plus économe que l'embauche externe (Bidwell cité par Janand & Guy-Coquille, 2017 ; Mignonac, 2001 ; Williamson cité par Abraham, 2003).

Troisièmement, la MI transforme le personnel en ressources rares et inimitables, sources d'un avantage concurrentiel accru (Abraham, 2003 ; Janand & Notais, 2017). Effectivement, le salarié mobile entre dans un processus d'apprentissage de nouvelles connaissances et compétences (Abraham, 2003 ; Champion et al., 1994 ; Eby et al. cités par De Vos et al., 2008 ; Janand, 2015a ; Janand & Notais, 2017). De plus, le partage de ces savoirs et savoir-faire entre les membres du personnel (Abraham, 2003 ; Argote & Ingram, 2000 ; Brillet & Janand, 2016 ; Matsuo cité par Janand & Notais, 2017) développe le capital humain de l'organisation (Champion cité par Abraham, 2003 ; Janand, 2015a ; Janand & Notais, 2017). En outre, la mobilité enrichit les réseaux de contacts au sein de l'entreprise, ce qui renforce la culture organisationnelle (Brillet & Janand, 2016 ; Champion et al., 1994 ; Janand & Guy-Coquille, 2017 ; De Vos et al., 2008).

Un autre bénéfice pour les organisations est la rétention et la fidélisation (Abraham, 2003 ; Blanchette, 2021 ; Brillet & Janand, 2016 ; Champion et al., 1994 ; De Vos et al., 2008 ; Mignonac, 2001) qu'offre la MI aux travailleurs, comme mentionné précédemment.

En plus d'un personnel fidèle, les auteures Janand et Notais (2017) soulignent que la MI stimule l'innovation grâce au développement des compétences et à l'encouragement de l'apprentissage de nouvelles connaissances.

Ces avantages conduisent à une amélioration accrue de la performance organisationnelle (Abraham, 2003 ; Argote & Ingram, 2000 ; Brillet & Janand, 2016 ; Maruani & Reynaud cités par Notais & Perret, 2012) et donc de sa compétitivité (Ballot cité par Fala-Ouyahia, 2013).

### 1.3.2. Les freins à la mobilité interne

Les auteures Janand et Guy-Coquille (2017) ont étudié en profondeur les freins et obstacles auxquels la MI est confrontée. Selon elles, ils s'articulent autour de trois niveaux : individuel, structurel et organisationnel. Suite à une analyse de la littérature scientifique, nous soulignons d'autres difficultés et proposons donc un quatrième point : les freins liés à la gestion de la MI.

#### ❖ Les freins au niveau individuel

Dès 1971, Schein souligne la nécessité de prendre en compte « les difficultés que rencontre l'individu lorsqu'il passe d'un groupe doté d'un ensemble de normes en matière de

frontières à un autre groupe doté d'un ensemble différent de normes en matière de frontières, même si les deux groupes font partie de la même organisation plus vaste. »<sup>8</sup> (p.409). A la suite de cette mise en garde, nombreux auteurs, dont notamment Latack (1981), établissent un lien entre la MI et le stress engendré sur les travailleurs (Janand & Notais, 2018 ; Roques cité par Mignonac, 2001 ; Roques & Roger cités par Janand & Guy-Coquille, 2017). La mobilité demande à l'individu de « sortir de sa zone de confort » (Janand, & Notais, 2018, p.77), caractérisé par de l'incertitude et de l'insécurité, ce qui procurent un sentiment de peur (Abraham, 2003). En effet, lorsque l'individu se trouve dans une situation inconnue, il prend des risques (Urry cité par Notais & Perret, 2012), notamment celui « de perdre de sa légitimité professionnelle » (Abraham, 2003, p.87). Il craint de ne pas être capable de s'adapter à ce nouveau contexte de travail, d'être moins performant. Cette inquiétude suscite également les peurs d'un mauvais choix de carrière et de perte d'emploi. De plus, cette transition professionnelle lui demande de fournir des efforts pour être crédible aux yeux de ses nouveaux collègues et éviter de nuire à la performance du groupe (Abraham, 2003).

A ces freins, Ehrenberg ajoute que l'auto-gestion de la carrière par les travailleurs eux-mêmes accentue le stress ressenti (cité par Janand & Guy-Coquille, 2017). Les individus sont perdus et ne visualisent pas les possibilités de carrières qui s'offrent à eux, ce qui a pour conséquence de la démotivation. Ils ont besoin de soutien organisationnel pour gérer leur carrière (Brillet & Janand, 2016). Par ailleurs, actuellement, la MI semble davantage contrainte par les organisations (Sardas & Gand cités par Notais & Perret, 2012). Par conséquent, elle ne répond pas toujours aux attentes des travailleurs et ne prend pas en compte leurs compétences (Mignonac, 2001). Ainsi, lorsque la transition n'est pas souhaitée, la MI ne produit plus de la motivation mais bien son effet inverse (Brillet & Janand, 2016).

#### ❖ Les freins au niveau organisationnel

Tout d'abord, la nécessité croissante de spécialisation accentue les barrières entre les métiers au sein d'une même organisation (Spell & Blum cités par Janand & Guy-Coquille, 2017), ce qui conduit à la formation de silos et de sous-cultures organisationnelles (Janand, 2015a). Schein (1971) définit trois formes de frontières qui complexifient les mouvements intra-organisationnels : (1) « Hierarchical boundaries » ; (2) « Inclusion boundaries » ; (3) « Functional or departmental boundaries » (Schein, 1971, pp. 404-405). Ces limites entraînent parfois de l'aversion de la part du groupe face aux techniques de la nouvelle recrue, qui doit

---

<sup>8</sup> Traduction de Deepl.

alors redoubler d'effort pour s'intégrer (Janand & Notais, 2018). Alors que le renforcement de la culture organisationnelle était cité comme un bénéfice de la MI, le passage d'une sous-culture à une autre ne semble pas si facile. De plus, le transfert de connaissances entre les différents secteurs est limité étant donné que les managers recrutent davantage des profils faisant déjà partie du secteur, afin d'éviter une perte de performance (Brillet & Janand, 2016).

Ensuite, la réticence de la part des supérieurs hiérarchiques vis-à-vis de l'usage de la mobilité au sein de leur propre équipe de travail apparaît comme le principal frein de ce processus (Cornerstone, 2014 ; Abraham, 2003). Cette réticence est le résultat de plusieurs craintes et pensées. Premièrement, le manager ne souhaite pas laisser partir un travailleur performant, au risque d'un remplaçant moins efficace. Par ailleurs, la jalousie de voir une autre équipe bénéficier du collaborateur et la trahison ressentie lors du départ de ce dernier ne fait que repousser l'usage de la MI par les supérieurs hiérarchiques directs (Abraham, 2003). Deuxièmement, le départ du travailleur suscite chez le manager des préoccupations quant à une baisse éventuelle de la performance du service, particulièrement lorsque le poste vacant n'est pas pourvu (Abraham, 2003 ; Janand & Guy-Coquille, 2017). En effet, la transition d'un salarié peut entraîner une augmentation du volume de travail et une baisse de la productivité chez le personnel non-mobile. Elle cause également « une diminution de la satisfaction et de la motivation dans les unités qui gagnent et celles qui perdent des employés. »<sup>9</sup> (cité par Campion et al., 1994, p.1537). Cela explique aussi la troisième crainte du manager, associée à la démotivation de son équipe. Burke et Moore ont mis en avant les effets néfastes que la MI pouvait avoir sur les non-mobiles. En outre, ces derniers ressentent parfois « un sentiment d'injustice [...], source d'insatisfaction dans le travail, (voire de turnover et d'absentéisme) et de ressentiment vis-à-vis du supérieur hiérarchique. » (cité par Janand & Guy-Coquille, 2017, p.68).

#### ❖ Les freins au niveau structurel

En 2000, Baruch & Peiperl soulignent l'influence de l'environnement sur la MI (cités par Janand & Guy-Coquille, 2017). Plus particulièrement, les caractéristiques du domaine d'activités de l'entreprise peuvent jouer un rôle dans la mise en place de la mobilité des travailleurs. De plus, les contextes social et légal dans lesquelles évolue la firme peuvent favoriser, ou non, l'agencement d'un tel outil (Rosenfeld, 1992). A titre d'exemple, une loi soutenant les femmes au travail pourrait conduire à une augmentation des promotions accordées

---

<sup>9</sup> Traduction de Deepl.

à ces dernières (Janand & Guy-Coquille, 2017). Enfin, l'environnement économique de l'organisation influence l'établissement de MI (Fujiwara-Greve & Greve, 2000). Par exemple, lorsque l'entreprise vit une pleine croissance, la MI est favorisée (Hachen cité par Janand & Guy-Coquille, 2017).

❖ Les freins liés à la gestion de la mobilité

Dans un premier temps, peu d'organisations semblent mettre en place des moyens permettant le développement de la MI. De plus, aucune méthode d'accompagnement lors de la transition n'est établie. Par ailleurs, le processus de MI est dépourvu de formalisation : il s'effectue de façon ambiguë, implicite, et est restreint à une recherche passant par le réseau du manager (Abraham, 2003 ; Janand & Guy-Coquille, 2017). Cette gestion informelle engendre des conséquences négatives telles que de la démotivation ou une adaptation besoins-ressources inadéquate (Brillet & Janand, 2016).

Dans un second temps, certains auteurs pointent une dissonance entre les discours sur la MI et sa mise en place réelle (Janand, 2015a ; Janand & Guy-Coquille, 2017). En effet, les entreprises prônent la mobilité où chacun est acteur de sa carrière mais empêchent sa concrétisation en ne proposant pas les outils adéquats (Janand & Guy-Coquille, 2017). Certaines recherches explicitent cette tendance par la « quête de légitimité recherchée par les organisations » (Janand & Guy-Coquille, 2017, p.78). Cette dissonance suscite des ambiguïtés dans la gestion de la mobilité. Premièrement, dans les grandes organisations, le processus de mobilité peut être perçu différemment selon les services, qui adoptent des approches différentes de gestion. Deuxièmement, les RH mettent tout en œuvre pour aider les talents dans leur développement de carrière, au détriment du reste du personnel. Enfin, l'existence d'une gestion informelle rend ambiguë le processus formel de la MI et cela entraîne un manque de cohérence (Janand & Guy-Coquille, 2017).

En conclusion, au vu des avantages issus de la littérature scientifique, la MI semble être une pratique pertinente à mettre en place dans les entreprises pour améliorer la vie professionnelle de leurs travailleurs, et, par conséquent, pour les organisations elles-mêmes qui bénéficient des conséquences positives d'un personnel satisfait. Néanmoins, la MI rencontre de nombreux obstacles, pouvant l'empêcher d'atteindre de façon optimale les avantages cités ci-dessus, voire générant des effets négatifs (Brillet & Janand, 2016 ; Janand, 2015a ; Mignonac, 2001).

Cette section nous pousse à nous interroger sur la mise en place de la MI au sein des entreprises afin de bénéficier des bienfaits de cette dernière et de surpasser ses obstacles.

#### 1.4. Mise en œuvre de la mobilité interne

Afin de bénéficier de ses avantages et de surpasser ses freins, les organisations peuvent mettre en place une politique et des outils favorisant la MI. Ces derniers sont classés en trois catégories : la diffusion de l'information, le support à la mobilité et le suivi post-mobilité.

##### ❖ *La diffusion de l'information*

Afin de promouvoir la MI, les salariés doivent être informés des possibilités de postes et d'évolution au sein de l'entreprise (Mignonac, 2001). Pour ce faire, les organisations mettent en place des outils qui permettent la diffusion d'informations claires et à la portée de tous (Janand & Guy-Coquille, 2017).

Parmi les plus cités, nous retrouvons les bourses d'emploi et la publication des postes sur l'intranet de l'entreprise (Abraham, 2003 ; Bigaouette, 2016 ; Blanchette, 2021 ; Brillet & Janand, 2016 ; De Vos et al., 2008 ; Janand & Guy-Coquille, 2017 ; Mignonac, 2001). De cette façon, les salariés proactifs peuvent se renseigner sur les opportunités de carrière et postuler directement via ces canaux. Certaines organisations poussent davantage le processus et créent un « système de sollicitation [...] : des messages “push”, alertes, ... » (cité par Apec, 2013, p.40). Les forums métiers sont aussi de bons moyens de diffusion (Apec, 2013 ; Bigaouette, 2016 ; Janand, 2015a). Ce sont des opportunités de rencontre et d'échange entre le personnel, où les collaborateurs discutent de leurs métiers et de leurs expériences (Apec, 2013 ; Bigaouette, 2016). Pour dépasser la simple offre d'emploi, les organisations proposent également des postes moins traditionnels, tels que le partage de fiches métiers (Abraham, 2003 ; Blanchette, 2021 ; Brillet & Janand, 2016 ; Janand, 2015a ; Janand & Guy-Coquille, 2017) et de vidéos témoignages (Brillet & Janand, 2016 ; Janand, 2015a ; Janand & Guy-Coquille, 2017).

La communication sur les pratiques de MI mises en place au sein de l'entreprise joue un rôle essentiel. Sans cette dernière, les travailleurs ne connaissent pas les possibilités qui s'offrent à eux, les procédures à suivre et comment les appliquer de manière efficace. Cette communication doit être en cohérence avec la réalité organisationnelle (Janand, 2015a). De plus, certaines organisations optent pour une charte, régissant les règles à suivre en termes de

mobilité (Abraham, 2003 ; Notais, 2009). Ainsi, elles évitent toutes ambiguïtés et tout processus informel (Blanchette, 2021). Cependant, Crozier et Friedberg mettent en garde contre une sur-formalisation du processus de la MI, entraînant un « cercle vicieux bureaucratique » (cités par Blanchette, 2021, p.8).

#### ❖ Le support à la mobilité interne

Pour favoriser la MI, de nombreux outils ont été développés, que ce soit dans un but prévisionnel ou d'aide une fois la mobilité effectuée.

Tout d'abord, les outils d'évaluation du personnel se révèlent essentiels pour permettre à l'entreprise de baser ses décisions de mobilité selon des critères objectifs (De Vos et al., 2008 ; Notais, 2009). Ainsi, ils conduisent à un sentiment d'équité en mobilisant les salariés selon leurs compétences (Osterman cité par Abraham, 2003 ; Notais, 2009). Plusieurs dispositifs d'évaluation sont recensés dans la littérature. Premièrement, le bilan de compétences, aussi appelé profil de talents, est un recensement des compétences et connaissances des salariés. Ce recueil permet aux RH d'avoir une vue d'ensemble sur les différents profils dans l'organisation et de promouvoir le poste au candidat adéquat (Taleo Research cité par Bigaouette, 2016). Deuxièmement, les organisations mettent en place des entretiens individuels (Apec, 2013 ; Bigaouette, 2016 ; Brillet & Janand, 2016 ; Janand, 2015a ; Notais, 2009). De cette façon, les travailleurs discutent avec leur N+1 de leurs aspirations en termes de développement professionnel. Cela permet d'éviter une mobilité non-voulue et de mieux répondre à leurs souhaits de carrière (Brillet & Janand, 2016 ; De Vos et al., 2008 ; Livian cité par Notais, 2009). Enfin, Apec (2013) ajoute les référentiels emplois/compétences. Dans le même principe que le profil des talents, cet outil a pour objectif de recenser les compétences de chaque métier, « ce qui permet ensuite d'établir des passerelles entre différents postes » (cité par Apec, 2013, p.42).

Ensuite, d'autres outils favorisant la réussite de la transition sont mis en place. L'un des plus connus est la formation (Abraham, 2003 ; Blanchette, 2021 ; Brillet & Janand, 2016 ; De Vos et al., 2008 ; Notais & Perret, 2012). Cette dernière, lorsqu'elle porte sur le contenu du travail, atténue le sentiment de risque du salarié mobile (Janand, 2015a). De plus, le soutien organisationnel et le coaching sont essentiels pour le bon développement du mobile à son nouveau poste (Blanchette, 2021 ; De Vos et al., 2008 ; Janand & Guy-Coquille, 2017). Par ailleurs, les auteurs Notais & Perret (2012) avancent le fait que l'espace joue un rôle dans la réussite de la MI. Selon eux, les espaces organisationnels doivent être pensés de façon à

encourager la rencontre du personnel. Effectivement, la coprésence<sup>10</sup> permet de briser les frontières organisationnelles et facilite ainsi l'intégration du salarié mobile (Notais & Perret, 2012). D'autres dispositifs sont mis en place par les entreprises afin de soutenir le nouveau travailleur dans son travail, tels que des brochures d'accueil (Brillet & Janand, 2016). Enfin, la littérature s'accorde sur le parcours d'apprentissage du salarié. L'idéal est que celui-ci se fasse progressivement avec des étapes prévues à l'avance et en laissant un délai d'apprentissage raisonnable à l'apprenti (Janand & Guy-Coquille, 2017).

#### ❖ *Le suivi post-mobilité*

Apec (2013) souligne dans son étude des dispositifs afin d'apporter un suivi à posteriori de la MI. Ces derniers permettent de « sécuriser le passage d'un poste à l'autre et minimiser les risques associés à la mobilité interne » (p.44).

D'abord, il semblerait que les entretiens ne doivent pas se limiter à la période de transition. En effet, en proposant des entretiens des mois après l'intégration du salarié à son nouveau poste, l'entreprise acquiert des informations précieuses sur la réussite de la mobilité. Cela lui permet ensuite de prendre des mesures si besoin. De plus, le travailleur se sent écouté et accompagné (Apec, 2013).

Ensuite, les RH ainsi que les supérieurs doivent accorder un « “droit à l'erreur” [...] autant dans le choix du poste, qui peut en réalité ne pas convenir à la personne, que dans les “erreurs” commises lorsque l'individu apprend les exigences et pratiques de son nouveau poste. » (Janand & Notais, 2018, p.78). Cela encourage le personnel dans la prise de risque (Janand, 2015b) et atténue le stress lié au changement (Janand & Notais, 2018).

Selon la littérature, ces dispositifs, établis tout au long du processus de MI, doivent être intégrés à une entreprise prônant cette mobilité dans sa culture organisationnelle (Abraham, 2003 ; Janand, 2015b). Sans quoi, le processus de mobilité est peu pratiqué par le personnel et ses bienfaits sont freinés (Blanchette, 2021).

Pour terminer, la littérature recense de nombreux moyens favorisant la MI. Néanmoins, très peu d'entreprises mettent en place ces outils ou, du moins, les gèrent efficacement (Abraham, 2003 ; Apec, 2013 ; Blanchette, 2021). De ce fait, comme nous avons pu le souligner

---

<sup>10</sup> La coprésence est définie par Lussault comme « une proximité topographique qui rassemble, en un même espace, en contiguïté physique, des entités et objets spatialisés afin de rendre possibles leurs relations » (cité par Notais & Perret, 2012, p.129).

ci-dessus, de nombreux reproches sont faits à la gestion de la MI au sein des entreprises, qui devient alors un frein pour la réussite du processus.

### 1.5. Conclusion

Aujourd'hui, les entreprises sont à la recherche de travailleurs flexibles et les individus souhaitent améliorer leur employabilité. Dans ce contexte, la mobilité interne a évolué et peut être définie par un mouvement horizontal, vertical ou radial du salarié au sein de la même entreprise. Elle peut également être le changement du lieu de travail de l'individu, qui vit alors une mobilité géographique. Ce processus de mobilité engendre un grand nombre d'avantages. Pour le personnel, il est une source de satisfaction, de motivation, d'implication et d'engagement au travail ainsi que d'employabilité. Pour les entreprises, il reflète une bonne stratégie de flexibilité et de gestion du personnel, un avantage compétitif et un outil de rétention des travailleurs. Néanmoins, la mobilité interne rencontre également des freins, qui ralentissent son efficacité. Parmi ces obstacles, citons le stress lié à l'incertitude et l'insécurité issues d'une mobilité interne : l'individu craint de ne pas réussir à s'adapter à son nouvel environnement de travail. De plus, la gestion de la mobilité apparaît comme fragile, n'apportant que trop peu d'accompagnement aux individus mobiles. Pourtant, des outils favorisant le partage d'informations, supportant la mobilité interne pendant et après la transition sont explicités dans la littérature. Cependant, les auteurs soulignent une mise en pratique faible, oubliée et incohérente au sein des organisations.

A travers ce chapitre, nous constatons que la mobilité interne est un processus avantageux pour les travailleurs et les entreprises mais que ces dernières ne mettent pas les moyens nécessaires à son bon développement. De plus, lors de MI, les individus doivent se socialiser à leur nouvel environnement de travail. Ainsi, nous remarquons que la littérature ne développe pas la mise en place des certains outils, en particulier ceux permettant à l'individu mobilisé de se socialiser. Elle cite la formation, le coaching ou encore des brochures d'accueil mais sans expliciter réellement leur mise en place et leurs impacts du point de vue des individus mobiles. Ainsi, nous nous questionnons sur la mise en place d'outils facilitant la socialisation des travailleurs vivant une mobilité intra-organisationnelle et sur l'effet perçu des ces outils par ces derniers. Pour approfondir ce questionnement, nous analysons le concept de la socialisation organisationnelle dans le chapitre suivant.

## CHAPITRE 2 : LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

### 2.1. Introduction

La socialisation organisationnelle (SO) s'avère être une thématique intéressante, que ce soit pour les organisations ou les individus (Bauer & Erdogan, 2011). Malheureusement, il semble que ce processus n'est utilisé que de façon superficielle (Perrot & Roussel, 2009) par les entreprises qui, par ailleurs, ne paraissent s'y intéresser que lors de la primo-socialisation, c'est-à-dire lors de l'entrée en organisation du nouvel embauché (Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Notais, 2010). Pourtant, selon la littérature scientifique, cette SO serait également pertinente lors de la MI des travailleurs (Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Lacaze, 2007 ; Notais, 2010 ; Sauvezon, 2019 ; Van Maanen & Schein, 1979). En effet, le salarié, bien qu'il ne quitte pas son organisation, doit acquérir de nouvelles connaissances et doit se socialiser à son nouvel environnement de travail (Fala-Ouyahia, 2013 ; Janand & Notais, 2018 ; Notais, 2010 ; Schein, 1971). Ainsi, le concept de SO permet d'étudier la MI comme un processus d'apprentissage (Notais, 2010), à travers lequel l'individu mobile découvre et apprend son nouvel environnement de travail.

Dans ce second chapitre dédié à la socialisation organisationnelle, nous explorons ce concept en le détaillant à travers plusieurs points. Premièrement, nous introduisons cette thématique avec le contexte (2.2.1.) et la définition (2.2.2.) de la SO. Deuxièmement, nous présentons ce thème à travers une approche dynamique, en mettant en lumière les différentes étapes de la SO (2.3.). Dans la section suivante, les domaines de la socialisation sont abordés, en exposant les convergences et divergences étudiées dans la littérature scientifique (2.4.). Ensuite, nous examinons les pratiques qui peuvent être mise en place par les organisations pour faciliter la SO des nouveaux arrivants (2.5.). S'ensuit une explication des tactiques organisationnelles (2.6.) et des tactiques individuelles (2.7.) de la socialisation. Enfin, nous décrivons les conséquences du processus de socialisation pour les entreprises et les nouvelles recrues (2.8.). Nous concluons ce chapitre avec les informations importantes sur la SO et présentons nos constations et interrogations.

## 2.2. Définition de la socialisation organisationnelle

### 2.2.1 Contextualisation

Depuis plusieurs années, les travailleurs de la génération baby-boom partent à la retraite (Lacaze, 2012 ; Lacaze, 2007 ; Perrot & Campoy, 2009 ; Sauvezon, 2019). Ces départs massifs conduisent à l'embauche d'individus issus de plus jeunes générations, avec des visions différentes du monde professionnel (Lacaze, 2007). Ainsi, ces derniers ne cherchent plus de la stabilité dans leur emploi (Herriot, Manning & Kidd cités par Mignonac, 2001) mais de l'employabilité (Abraham, 2003 ; Fala-Ouyahia, 2013 ; Mignonac, 2001 ; Lacaze, 2007). C'est pourquoi aujourd'hui les travailleurs changent davantage de postes et d'entreprises (Bauer & Erdogan, 2011 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Lacaze, 2007). Cette tendance mobile est soulignée par l'étude du Bureau of Labor Statistics qui explique que, sur une période de 20 ans, les travailleurs changent d'emploi environ 10,2 fois (citée par Bauer & Erdogan, 2011, p.51).

De plus, aujourd'hui, le monde du travail est caractérisé par un environnement compétitif, dû à la mondialisation (Lacaze, 2012 ; Sauvezon, 2019). Cela demande aux entreprises de disposer d'un personnel flexible (Abraham, 2003 ; Bauer et al., 2007 ; Janand, 2015b ; Janand & Notais, 2017) et de retenir les salariés compétents (Harvard Business Review, s.d.). Elles subissent également une augmentation des coûts liés aux recrutements (Bauer & Erdogan, 2011 ; Perrot & Campoy, 2009).

Face à ce contexte, la SO apparaît pertinente (Sauvezon, 2019). Étant donné qu'elle se produit de plus en plus souvent, suite à l'accroissement de la mobilité des travailleurs et du besoin de flexibilité des entreprises, les organisations y développent un intérêt grandissant (Bauer et al., 2007).

### 2.2.2. La définition de la socialisation organisationnelle

Dès les années 1960, la SO apparaît dans la littérature anglo-saxonne (Lacaze, 2012). Ainsi, en 1968, Edgar Schein propose une première définition : « le processus d'apprentissage des ficelles d'un emploi, d'endocritement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation » (cité par Fabre & Lacaze, 2012, p.275). Dans l'article fondateur d'où est tirée cette définition, Schein met en avant l'omnipotence de l'entreprise et la passivité de l'individu dans le processus de SO. Cette vision d'influence unilatérale est partagée par les scientifiques Van Maanen, qui parle de modelage et de manipulation des individus par l'entreprise, et Lewicki, qui utilise le terme de séduction

organisationnelle pour expliquer l'inaction des travailleurs (cités par Lacaze, 2012). De plus, Feldman ajoute : « [c']est le processus par lequel les employés passent du statut de personnes extérieures à l'organisation à celui de membres participants et efficaces »<sup>11</sup> (cité par Feldman, 1981, p.309). Ces définitions abordent la SO sous l'approche adaptative : le socialisé est passif et influencé directement par l'organisation (Sauvezon, 2019).

A partir des années 1980, les recherches avancent l'idée que l'organisation n'est pas le seul acteur actif mais que l'individu lui-même agit activement à sa propre socialisation (Lacaze, 2012). Ainsi, une nouvelle définition est proposée : « le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel particulier »<sup>12</sup> (Van Maanen & Schein, 1979, p.3). Un an plus tard, Louis définit le terme en plaçant l'individu comme acteur principal : « le processus par lequel l'individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentielles pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation » (cité par Fabre & Roussel, 2013, p.4). Ces deux nouvelles définitions brisent l'idée d'un individu endoctriné et passif et soulignent les efforts fournis par ce dernier pour se socialiser. La littérature scientifique définit cette approche comme interactionniste (Bargues & Perrot, 2016 ; Bauer & Erdogan, 2011 ; Fabre & Roussel, 2013 ; Perrot et al., 2012 ; Sauvezon, 2019).

Malgré des approches différentes de la SO, ces auteurs semblent s'accorder sur un point : la socialisation est un processus d'apprentissage. Le travailleur apprend les connaissances et compétences (Perrot & Campoy, 2009) nécessaires afin d'endosser son nouveau rôle (Fisher cité par Boubakary, 2019 ; Lacaze, 2007) et être socialisé (Perrot & Campoy, 2009).

Néanmoins, des avis divergents viennent compléter la littérature sur la définition de la SO. En effet, certains estiment que la socialisation va au-delà de l'apprentissage. Ils questionnent le caractère superficiel de ce dernier et proposent que, pour être socialisé, les individus doivent également intérioriser les valeurs et objectifs de leur organisation (Perrot & Campoy, 2009). L'intériorisation est lorsqu'un individu intègre les valeurs de son organisation à ses propres valeurs (Perrot cité par Kamning Kamwa, 2020 ; Perrot & Campoy, 2009). Ainsi, dans les années 1980, la socialisation est définie comme un processus d'intériorisation : « la manière dont ils intériorisent le rôle et les connaissances culturelles nécessaires à une adaptation

---

<sup>11</sup> Traduction de Deepl.

<sup>12</sup> Traduction de Deepl.

réussie à l'organisation »<sup>13</sup> (Jones, 1983, p.467). Wanous souligne également l'importance de l'engagement interne de l'individu envers l'entreprise (cité par Perrot et Campoy, 2009).

Aujourd'hui, de nombreux auteurs abordent la SO comme, d'une part, un processus d'apprentissage, basé sur la connaissance et la compréhension, et d'autre part, comme un processus d'intériorisation, basé sur l'appropriation et l'adhésion. Par ailleurs, Perrot & Campoy (2009) expliquent dans leur article : « Les notions d'adhésion et d'acceptabilité complètent alors les notions de connaissance et de compréhension. » (p.9), venant souligner l'importance et la complémentarité de ces deux concepts.

Ainsi, nous avons constaté, à travers le contexte de la socialisation, que cette dernière gagne en popularité dans les processus RH des entreprises. Nous avons également souligné l'évolution de l'étude de la SO à travers ces diverses définitions. Tout d'abord, les recherches initiales ont abordé le sujet en mettant l'entreprise au centre et en considérant l'individu comme passif. Plus tard, le point de vue des auteurs a évolué et ces derniers ont considéré l'individu comme un acteur actif du phénomène de socialisation. Enfin, les études actuelles semblent approcher le processus sous tous ses angles, en étudiant simultanément l'organisation et l'individu socialisé. Par ailleurs, la SO a été principalement étudiée comme un processus d'apprentissage. Néanmoins, pour certains auteurs, la socialisation des individus ne peut se faire si ces derniers n'intériorisent pas ce qu'ils ont appris.

Dans le prochain chapitre, nous abordons ce thème d'un point de vue temporel, en explicitant les moments où la SO se produit et ses différentes étapes.

### 2.3. Étapes de la socialisation organisationnelle

La SO est un processus dynamique (Guerfel-Henda et al., 2012), qui se produit à certains moments de la carrière d'un individu (Lacaze, 2007). Plus précisément, elle a lieu lorsque le travailleur franchit une frontière organisationnelle (Van Maanen & Schein, 1979). Cela peut être une frontière externe, lors d'un changement d'organisation, ou une frontière interne, lors d'un changement hiérarchique, de poste, de lieu ou lors de modifications importantes dans l'entreprise (Guerfel-Henda et al., 2012 ; Lacaze, 2007 ; Lacaze & Roger cités par Boubakary, 2019 ; Moulette et al., 2019 ; Van Maanen & Schein, 1979). Ainsi, bien que la socialisation soit

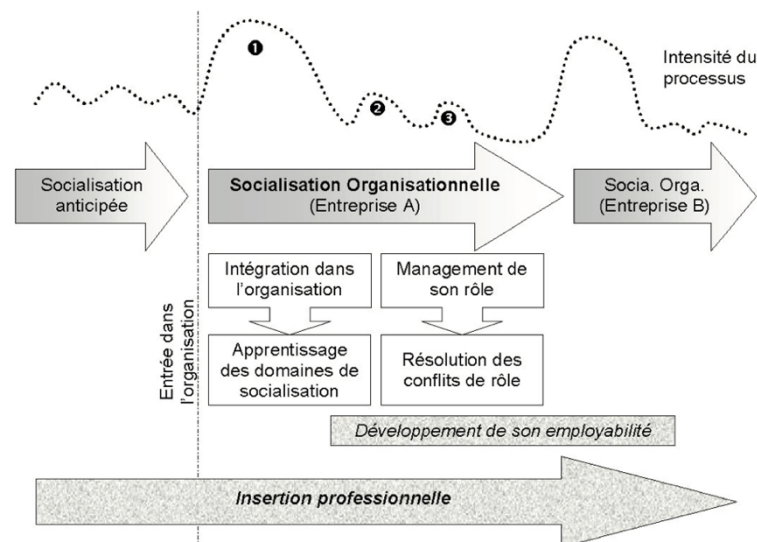
---

<sup>13</sup> Traduction de Deepl.

principalement étudiée lors de l'entrée dans l'entreprise de l'individu – étant donné que c'est lors de cette étape qu'elle est la plus intense (Bargues & Perrot, 2016 ; Van Maanen & Schein, 1979) – la SO existe aussi lorsque l'individu vit des changements au sein de son organisation (Moulette et al, 2019 ; Van Maanen & Schein, 1979).

**Figure 2**

*Les étapes de la socialisation organisationnelle*



1. Œ : Changement d'organisation. 2 : Changement de poste. 3 : Modification majeure dans l'organisation.

Source : Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 14, 9-24. <https://doi.org/10.3917/mav.014.0009>

Le processus de la SO n'a pas lieu uniquement lors des premiers jours de transition, il s'étend sur plusieurs mois (Jex & Britt cités par Caesens, 2023). Durant cette transition, l'individu passe par les trois étapes (ou stades) de la SO et devient alors un travailleur intégré et efficace (Feldman, 1976 ; Guerfel-Henda et al., 2012 ; Lacaze, 2007, Noé cité par Caesens, 2023).

### ❖ La socialisation anticipée

La socialisation anticipée se produit avant l'entrée dans l'organisation de la nouvelle recrue (Feldman, 1976, 1981 ; Guerfel-Henda et al., 2012 ; Lacaze, 2007 ; Van Maanen cité par Fabre & Lacaze, 2012). Lors de cette étape, le futur travailleur s'informe sur l'entreprise, (sa culture, son fonctionnement, ses membres, etc.) et le poste à pourvoir. Les informations proviennent de l'organisation, lors de la phase de recrutement (Guerfel-Henda et al., 2012 ; Lacaze, 2007 ; Feldman, 1981) mais également grâce aux réseaux sociaux, aux bouches-à-

oreille, etc. (Bargues & Perrot, 2016 ; Fabre & Lacaze, 2012). De cette façon, le candidat crée des attentes vis-à-vis de l'entreprise et du job et évalue ainsi la compatibilité entre ses besoins et ceux de l'entreprise (Feldman, 1976 ; Guerfel-Henda et al., 2012 ; Van Maanen cité par Fabre & Lacaze, 2012). Ce stade exerce une influence majeure sur la suite du processus de la SO (Feldman, 1976, 1981 ; Guerfel-Henda et al., 2012).

#### ❖ L'intégration

L'intégration (Fabre & Lacaze, 2012 ; Guerfel-Henda et al., 2012 ; Moulette et al., 2019) – aussi appelée l'accommodation (Feldman, 1976) ou la rencontre (Feldman, 1981) – commence dès le premier jour en entreprise de l'individu (Fabre & Lacaze, 2012 ; Guerfel-Henda et al., 2012 ; Feldman, 1981 ; Lacaze, 2007). Le travailleur découvre la réalité organisationnelle (Fabre & Lacaze, 2012 ; Feldman, 1976, 1981 ; Guerfel-Henda et al., 2012 ; Lacaze, 2007) et essaie de devenir un membre interne à l'organisation (Fabre & Lacaze, 2012 ; Feldman, 1976, 1981). Cette phase est alors caractérisée par un apprentissage intense (Lacaze, 2007) des différents domaines de la SO (cf. section 2.4.) (Lacaze, 2007). De plus, lors de cette phase d'intégration, des tactiques sont mises en place par les individus, afin de s'adapter à leur nouvel environnement de travail (cf. section 2.7.). Des tactiques et pratiques sont également élaborées par les organisations, afin de faciliter la transition du nouveau venu (cf. section 2.5. et 2.6.). Enfin, cette étape peut être source de stress (Bargues & Perrot, 2016 ; Moulette et al., 2019) pour le travailleur et peut conduire à des conflits de rôle (Bargues & Perrot, 2016). Ce qui nous amène à la troisième étape du processus de SO.

#### ❖ Le management de son rôle

Le management de son rôle – aussi appelé l'acceptation mutuelle par Schein ou l'adaptation par Louis (cités par Bargues & Perrot, 2016) – correspond à l'étape où le nouveau membre résout les conflits de rôle qui ont pu apparaître lors du stade précédent (Bargues & Perrot, 2016 ; Fabre & Lacaze, 2012 ; Lacaze, 2007). Il se pourrait également que le travailleur soit confronté à des conflits entre vies privée et professionnelle et il essaie donc d'y apporter une solution lors de cette phase (Feldman, 1976 ; Lacaze, 2007). A la fin de cette étape, le travailleur semble faire partie des membres internes de l'organisation : il est autonome dans ses tâches et est intégré au sein de son groupe de travail (Bargues & Perrot, 2016 ; Feldman, 1981).

Ainsi, pour Feldman (1976), un individu devient socialisé une fois que celui-ci est passé par les trois étapes de la SO.

Fabre & Lacaze (2012) soulignent les apports de cette approche séquentielle : « représentation riche du processus de socialisation vécu au niveau de l'individu [...] [et précision des] activités menées par le salarié en cours de socialisation [...] » (pp. 278-279). Néanmoins, bien que cette approche ait été étudiée par plusieurs auteurs, elle n'a pas de validation empirique (Bargues & Perrot, 2016). De plus, l'explication du passage d'un stade à un autre est limitée dans ces écrits. Les critiques portent également sur le manque de précision d'une personne dite socialisée. Face à ces limites, les recherches scientifiques vont se tourner vers l'étude des domaines de la SO (Fabre & Lacaze, 2012), que nous développons ci-après.

## 2.4. Domaines de la socialisation organisationnelle

La littérature scientifique s'accorde à dire que l'apprentissage est au cœur du processus de SO (Boubakary, 2019 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Feldman, 1981 ; Lacaze, 2007 ; Louis cité par Fabre & Roussel, 2013 ; Perrot & Campoy ; Schein cités par Fabre & Lacaze, 2012 ; Van Maanen & Schein, 1979). En effet, l'apprentissage est un indicateur du degré de socialisation de l'individu par rapport à son nouveau travail (Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Fabre & Lacaze, 2012 ; Lacaze, 2007). De ce fait, afin de répondre aux manquements de l'approche séquentielle, les recherches se sont intéressées aux domaines – ou contenus – de la SO (Fisher cité par Perrot & Campoy, 2009). Ces derniers correspondent à « ce qui est appris et ce qui est modifié au cours de la socialisation » (Fisher cité par Fabre & Lacaze, 2012, p.279). Ils sont nécessaires à l'apprentissage du nouvel entrant dans l'organisation (Fisher cité par Lacaze, 2007 ; Schein cité par Perrot & Campoy, 2009).

Ainsi, nous retrouvons dans la littérature de nombreux modèles qui tentent de classer les domaines de la SO. Nous reprenons dans le tableau 1 (cf. annexe 1) certains auteurs et leurs approches et en analysons le contenu. De ce fait, nous remarquons des points de convergence et des points de divergence entre ces différents modèles.

### 2.4.1. Convergences

En analysant le tableau 1, nous constatons la redondance de trois domaines : le domaine lié au travail, le domaine lié au groupe de travail et le domaine lié à l'organisation. Bien que

chaque auteur nomme ces domaines selon sa convenance, nous pouvons les retrouver dans la quasi-totalité des modèles (cf. tableau1).

❖ Le domaine lié au travail

Ce domaine prend différents noms selon les auteurs<sup>14</sup> : « work skills and abilities », « compétences requises pour faire le travail », « Performance proficiency », « self-efficacy », « task mastery » ou tout simplement tâche. Ces derniers font référence à l'apprentissage des tâches liées à l'emploi (Bauer et al., 2007 ; Chao et al. cités par Fabre & Roussel, 2013 ; Lacaze, 2007) et à la maîtrise des compétences et connaissances techniques, nécessaires à la performance au travail (Fabre & Lacaze, 2012 ; Feldman, 1981 ; Lacaze, 2007). Bauer et Erdogan (2011) ajoute que l'apprentissage de ce domaine conduit l'individu à se sentir capable de réaliser les tâches qui lui sont confiées.

❖ Le domaine lié au groupe de travail

Concernant le domaine lié au groupe de travail, Feldman (1981) parle de « work group's norms and values ». Fisher (1986) ajoute « les relations avec le groupe de travail ». Nous retrouvons également dans la littérature<sup>14</sup> ce domaine sous les termes « group », « People », « Work Group », « Socialisation par rapport au groupe de travail » ou encore « Acceptance by organizational insiders ». Ainsi, ce domaine réfère à l'adaptation du nouvel arrivant au groupe de travail (Bauer & Erdogan, 2011 ; Fabre & Lacaze, 2012) et à son acceptation par ce dernier (Lacaze, 2007). Pour ce faire, le nouveau membre apprend les valeurs et normes du groupe (Feldman, 1981), ainsi que son fonctionnement (Lacaze, 2007). Il analyse le comportement de ses collègues et développe ainsi un comportement approprié (Fabre & Lacaze, 2012). Lorsqu'il est adapté, l'individu se sent aimé et accepté par son groupe de travail (Bauer et al., 2007).

❖ Le domaine lié à l'organisation

De même, plusieurs termes ont été associés à ce domaine. Certains auteurs<sup>14</sup> résument ce domaine à « l'organisation » (Haueter et al. cités par Fabre & Lacaze, 2012 ; Ostroff & Kozlowski, 1992), tandis que d'autres, tels que Fisher (1986), le détaille. De plus, selon la littérature, les domaines « History », « Politics », « Language » et « Goals and values » de Chao *et al.* (cité par Fabre & Roussel, 2013, p.5) sont affiliés au domaine de l'organisation. Ainsi, le

---

<sup>14</sup> Voir les références aux auteurs dans le tableau 1, cf. annexe 1.

nouveau venu apprend à connaître l'organisation, son fonctionnement, ses règles explicites et implicites (Lacaze, 2007), ses coutumes et traditions, les relations de pouvoirs, son langage et ses objectifs (Chao et al. cités par Fabre & Roussel, 2013). Enfin, la culture organisationnelle est citée dans plusieurs modèles (Bauer & Erdogan, 2011 ; Fisher cité par Perrot & Campoy, 2009 ; Lacaze, 2007), dont celui de Anakwe et Greenhaus (1999) qui distinguent la connaissance de la culture de l'entreprise à son acceptation.

#### 2.4.2. Divergences

Le tableau 1 nous permet également de mettre en avant des divergences entre les modèles de contenu de la SO.

Premièrement, les dimensions diffèrent quant à leur nombre. Lacaze (2007) remarque que les modèles théoriques (Feldman, 1981) comportent trois à cinq domaines, tandis que les modèles testés empiriquement sont composés de trois à six domaines. Ces dimensions varient également selon l'emploi, le secteur, etc. (Lacaze, 2007).

Deuxièmement, la définition du concept de rôle est l'une des principales divergences entre les modèles. Alors que pour certains cette notion fait partie du domaine du travail, d'autres considèrent qu'elle est une dimension distincte (Fabre & Lacaze, 2012 ; Perrot & Campoy, 2009). C'est le cas dans le modèle de Feldman (1981), qui la caractérise comme la définition des tâches à exécuter et leur niveau d'importance. Lacaze (2007) ajoute que le nouvel arrivant détermine « les limites de ses responsabilités et les comportements attendus de lui » (p.14). Selon eux, il y a donc une distinction entre la compréhension des tâches (rôle) et leur maîtrise (compétence). Par la suite, des auteurs vont adopter cette séparation dans leur modèle : Ostroff et Kozlowski, Anakwe et Greenhaus ou encore Bauer et Erdogan.

Pour finir, certains modèles parlent de « Personal Learning » ou encore de « changement personnel ». Selon eux, la SO demande au nouvel arrivant de modifier son identité (Hall cité par Lacaze, 2007). De ce fait, « l'individu apprend sur lui-même et établit ses "ancres de carrières" : il découvre [...] ses capacités et ses talents, ses motivations et ses besoins, ses attitudes et ses valeurs. » (cité par Fabre & Lacaze, 2012, p.280). Cette évolution de l'image de soi se traduit par un changement comportemental et physique (Fisher cité par Fabre & Lacaze, 2012). Toutefois, Dubar (cité par Perrot & Campoy, 2009) critique ce domaine, qui s'avère davantage être une conséquence de la socialisation.

En conclusion, malgré les divergences existantes entre les modèles, les domaines du travail, du groupe de travail et de l'organisation regroupent la quasi-totalité des dimensions issues de la littérature scientifique (Perrot et Camoy, 2009). De plus, les auteurs s'accordent à dire que l'apprentissage de ces domaines conduit l'individu à devenir un membre socialisé (Fabre & Lacaze, 2012 ; Guerfel-Henda et al., 2012 ; Perrot et Camoy, 2009).

Ainsi, dans la section suivante, nous présentons les pratiques de la SO qui peuvent être mises en place par les entreprises et qui facilitent l'apprentissage de l'individu et, par conséquent, sa SO.

## 2.5. Pratiques de la socialisation organisationnelle

Les pratiques de la socialisation sont définies par Klein & Weaver (cités par Perrot et al., 2012) comme « [...] une forme de formation des employés conçue pour faire connaître aux nouveaux salariés, leur emploi, les gens avec lesquels ils vont travailler et l'organisation en général. » (p.331). Kamning Kamwa (2020) ajoute que ces pratiques sont organisées par l'organisation.

Une multitude de pratiques facilitant la SO existent. Une corrélation positive entre le nombre de pratiques mises en œuvre et l'apprentissage des domaines de socialisation a été prouvée. En effet, bien que chaque pratique puisse être orientée vers un domaine particulier, elle influence également l'ensemble des domaines d'apprentissage (Perrot & Roussel, 2009). Cependant, comme le souligne Perrot et Roussel (2009), l'objectif ne réside pas dans la multiplication des pratiques à mettre en place dans l'organisation, mais dans leur pertinence vis-à-vis des objectifs de l'entreprise.

### ❖ La formation

La formation apparaît, dans la littérature scientifique, comme une pratique essentielle de la SO (Ashforth & Saks, 1997 ; Guerfel-Henda et al., 2012 ; Kamning Kamwa, 2020 ; Perrot & Roussel, 2009 ; Perrot et al., 2012 ; Sauvezon, 2019). Elle offre aux nouveaux arrivants des informations sur le poste et les tâches à effectuer mais également sur l'entreprise (Lacaze, 2007 ; Perrot et al., 2012). De cette façon, l'acquisition d'informations va faciliter l'intégration des travailleurs dans leur nouvel environnement de travail (Garreau & Perrot cités par Boubakary,

2019). La formation joue également un rôle crucial dans la construction des réseaux sociaux des travailleurs car elle favorise les interactions entre les individus (Perrot et al., 2012).

Le contenu et le contexte de la formation impactent son efficacité dans le processus de la socialisation (Perrot et al., 2012). Premièrement, les nouveaux collaborateurs sont initialement à la recherche d'informations sur leur poste et leur rôle, et s'intéresseront par la suite à l'entreprise en général (Ostroff & Kozlowski, 1992). De ce fait, les formations portant sur les aspects techniques du travail réduisent davantage le stress des salariés (Taormina & Law cités par Perrot et al., 2012). Perrot & Roussel (2009) ajoutent que les formations portant sur le métier en lui-même améliorent l'apprentissage du domaine du travail de la SO. Deuxièmement, lorsque les formations sont organisées formellement, les nouveaux s'intègrent plus facilement et en apprennent davantage sur la culture de leur entreprise (Klein & Weaver cités par Perrot et al., 2012). De plus, la durée de formation ne semble pas impacter la socialisation. Par ailleurs, il a été avancé que des formateurs internes à l'organisation pourraient accroître l'efficacité du processus de socialisation (Delobbe & Vandenberghe, 2001). Enfin, la formation dispensée en interne contribue davantage à l'intégration (Delobbe & Vandenberghe, 2001) que celle en dehors de l'organisation (Perrot et al., 2012), la seconde n'ayant pas d'impact sur l'incertitude et le stress des nouveaux travailleurs (Ashforth & Saks, 1997).

Il convient de souligner que cette pratique ne garantit pas toujours le succès de la socialisation car les attentes qu'elle crée peuvent conduire à des déceptions chez les travailleurs (Premack & Wanous cités par Perrot et al., 2012). Ainsi, il est primordial que les informations fournies correspondent à la réalité de l'entreprise (Perrot et al., 2012).

#### ❖ Le soutien à la constitution de réseaux sociaux

Bien que la formation apparaisse comme une pratique indispensable pour la SO, la littérature souligne l'importance de la compléter par des actions favorisant la construction d'un réseau social (Perrot et al., 2012). En effet, dès 1987, Reichers souligne l'importance pour les nouveaux arrivants de nouer des liens avec les initiés de l'organisation, notamment les collègues et les supérieurs hiérarchiques (cité par Perrot et al., 2012). Dès lors, la littérature scientifique semble s'accorder sur ce point : la relation avec les membres internes à l'organisation occupe une place importante dans le processus de la SO (Louis et al. cités par Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

Ce consensus résulte des conséquences issues de la création d'un réseau social. Premièrement, les contacts sociaux sont de bons moyens de collecter des informations. De cette façon, les nouveaux arrivants en apprennent davantage sur leur nouvel environnement de travail (Bauer & Erdogan, 2011 ; Perrot et al., 2012). Podolny et Baron (1997) différencient deux types de réseaux. D'une part, le "réseau informationnel" fournit un large éventail d'informations sur l'entreprise, le poste et le rôle. D'autre part, le "réseau amical" prend davantage le rôle de soutien social et donne un sentiment d'appartenance au nouvel arrivant. La création de contacts facilite également l'apprentissage de la culture d'entreprise (Bauer & Erdogan, 2011), ses valeurs (Lacaze, 2007), les règles implicites et les personnes d'influence (Fabre & Roussel, 2013). D'un point de vue global, les travailleurs initiés prodiguent des conseils et clarifient les interrogations des nouveaux. Cela contribue à la gestion des attentes de ces derniers (Bauer & Erdogan, 2011), tout en prévenant les désillusions et les perceptions erronées susceptibles de provoquer des départs précipités (Moulette et al., 2019).

Ainsi, les écrits suggèrent aux organisations de mettre en place des pratiques favorisant la rencontre entre les membres expérimentés et les nouveaux. Pour ce faire, les entreprises peuvent organiser des événements informels tels que des after works (Cooper-Thomas & Anderson, 2006), des repas ou encore des team buildings (Fabre & Roussel, 2013 ; Moulette et al., 2019 ; Perrot & Roussel, 2009). Des espaces de rencontre au sein de l'entreprise, voire des espaces de travail communs, favorisent également les contacts sociaux (Fabre & Roussel, 2013 ; Lacaze, 2007). Certains articles soulignent également les entretiens avec le supérieur hiérarchique (Moulette et al., 2019) ou encore le parrainage (Perrot et al., 2012) comme des pratiques soutenant le développement d'un réseau au travail.

Tout comme la formation, cette pratique a des limites. Ainsi, les membres de l'organisation peuvent diverger dans les informations qu'ils partagent avec la nouvelle recrue (Cooper-Thomas & Anderson, 2006). De plus, il est impossible pour l'entreprise de contrôler tous les propos tenus par ses travailleurs (Lacaze, 2007), qui peuvent partager des messages en désaccord avec les idées de l'organisation (Cooper-Thomas & Anderson, 2006). De ce fait, la littérature suggère aux entreprises de former le personnel sur l'intégration des nouveaux arrivants (Fabre & Roussel, 2013 ; Lacaze, 2007), tout en leur laissant une certaine liberté. En effet, il est prouvé que les messages provenant de sources informelles, tels que les collègues,

sont perçus comme les plus utiles par les nouveaux entrants (Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

#### ❖ Le tutorat

Les recherches scientifiques soulignent une troisième pratique de la SO, complémentaire à la formation et au soutien à la création d'un réseau social : le tutorat (Perrot et al., 2012 ; Sauvezon, 2019). Ce dernier est caractérisé par une relation de travail intense entre la nouvelle recrue et un membre interne à l'organisation, qui endosse alors le rôle de tuteur. Schrodt *et al.* (cités par Perrot et al., 2012) le définissent comme « celui qui aide le nouvel arrivant à développer ses compétences dans son travail, apprend à son protégé comment devenir performant sur son poste de travail et facilite sa maturité professionnelle » (p.60). Ainsi, le tuteur est un travailleur avec de l'expérience (Perrot et al., 2012 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Guerfel-Henda et al., 2012). Certains auteurs, tels que Morrison, affirment que le statut hiérarchique du tuteur doit être élevé (Perrot et al., 2012), tandis que d'autres avancent le contraire, en précisant que cela facilite l'échange car l'individu ose davantage poser des questions (Guerfel-Henda et al., 2012). D'autres encore affirment que les RH, les managers et les établis prennent part au processus de tutorat (Boubakary, 2019 ; Guerfel-Henda et al., 2012). Bargues & Perrot (2016) suggèrent aux entreprises de « désigner des tuteurs "en paix avec leur carrière" et/ou des tuteurs qui travaillent dans un périmètre de l'entreprise éloigné de celui du nouvel entrant. » (p.70) afin d'éviter les jeux de pouvoirs entre les membres de l'organisation.

Le tutorat présente des conséquences positives sur la SO (Perrot et al., 2012). Premièrement, il donne l'impression d'un accueil bienveillant et met à l'aise les nouvelles recrues (Bauer & Erdogan, 2011). Deuxièmement, il leur permet de recueillir des informations essentielles à leur apprentissage et leur socialisation (Bauer & Erdogan, 2011 ; Perrot et al., 2012), telles qu'une meilleure connaissance de l'entreprise et de sa culture (Bauer & Erdogan, 2011) ou encore des aspects techniques du poste (Guerfel-Henda et al., 2012). Ensuite, le tutorat favorise un environnement de rencontre avec les pairs (Bauer & Erodgan, 2011 ; Moulette et al., 2019) et améliore les relations entre eux et le nouvel arrivant (Schrodt et al. cités par Perrot et al., 2012). Pour terminer, des recherches ont mis en avant la relation positive entre le tutorat et l'implication et la satisfaction au travail des individus (Chao cités par Perrot et al., 2012 ; Ostroff & Kozlowski, 1993). Par conséquent, le tutorat est une pratique facilitant la

socialisation organisationnelle des nouveaux arrivants (Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Perrot et al., 2012).

Néanmoins, la littérature met en garde contre certaines difficultés lors de la mise en place du tutorat. En effet, le tuteur doit posséder les connaissances nécessaires à enseigner à son apprenti mais il doit également être capable de pouvoir les transmettre, ce qui n'est pas chose aisée. De plus, ce dernier doit vouloir aider son apprenti (Fredy-Planchot, 2007). Barges & Perrot (2016) mettent en évidence les jeux de pouvoirs existants entre les nouveaux arrivants et les collègues déjà en place. Ces derniers craignent de perdre de leur pouvoir, ce qui pousse parfois le tuteur à freiner volontairement l'apprentissage de la nouvelle recrue.

#### ❖ De multiples pratiques

Nous avons présenté les trois pratiques les plus étudiées dans la littérature scientifique : la formation, le soutien à la constitution de réseaux sociaux et le tutorat. Cependant, il existe une multitude de pratiques favorisant le processus de SO.

Comme explicité ci-dessus, la SO est un processus d'apprentissage (Boubakary, 2019 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Feldman, 1981 ; Lacaze, 2007 ; Louis cité par Fabre & Roussel, 2013 ; Perrot & Campoy ; Schein cités par Perrot et al., 2012 ; Van Maanen & Schein, 1979). De ce fait, l'individu externe à l'organisation doit acquérir diverses informations afin de devenir un membre interne (Ostroff et Kozlowski, 1992). Pour ce faire, les entreprises peuvent mettre en place des pratiques facilitant **l'accès à l'information** (Sauvezon, 2019). Nous avons évoqué la formation, les réseaux sociaux ou encore le tutorat. D'autres supports destinés au partage d'informations sont également utiles, tels que le livret d'accueil (Lacaze, 2007 ; Moulette et al., 2019 ; Perrot et al., 2012), le journal interne de l'organisation (Perrot et al., 2012) ou encore l'intranet (Lacaze, 2007 ; Moulette et al., 2019 ; Perrot et al., 2012). De plus, les informations communiquées à travers ces supports doivent être claires et représentées la réalité organisationnelle (Cooper-Thomas & Anderson, 2006). Ainsi, la nouvelle recrue peut se créer une image et des attentes en adéquation avec la réalité de l'entreprise. Cela évite par la suite une désillusion, qui entraîne une baisse de loyauté et une potentielle démission (Bauer & Erdogan, 2011). De plus, en fournissant un grand nombre d'informations réelles, l'individu s'adapte plus facilement (Bauer & Erdogan, 2011), il intériorise davantage les valeurs de l'entreprise et les attentes liées à son nouveau poste de travail (Feldman, 1981).

Lorsque l'individu occupe son nouveau poste, il peut être intéressant de mettre en place un **système d'évaluation de l'intégration** (Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Fabre & Roussel, 2013 ; Lacaze, 2007 ; Moulette et al., 2019). Cela peut, par exemple, prendre la forme d'entretiens avec le supérieur hiérarchique, de brefs questionnaires (Lacaze, 2007) ou encore de rapports d'étonnement<sup>15</sup> (Moulette et al., 2019). Ainsi, les managers identifient les domaines dans lesquelles leurs nouveaux membres rencontrent des difficultés et peuvent mettre en place des supports d'accompagnement (Guerfel-Henda et al., 2012 ; Lacaze, 2007). Les RH peuvent également utiliser les informations collectées pour évaluer la qualité des pratiques de socialisation mises en place et les améliorer si nécessaire (Moulette et al., 2019).

Pour finir, certains auteurs soulignent l'importance d'accueillir les nouvelles recrues (Guerfel-Henda et al., 2012 ; Moulette et al., 2019). Cet **accueil** commence dès le premier jour et peut se prolonger jusqu'à la fin de la semaine. Il se fait à travers un message de bienvenue, la visite des bureaux, une invitation à un repas, etc. (Moulette et al., 2019).

Bien que les pratiques de la SO soient diverses et variées, leur objectif reste le même : faciliter l'apprentissage et l'intégration du nouveau venu. A travers cette section, nous avons défini les pratiques vues dans la littérature scientifique et présentées comme utiles au processus de socialisation. Nous avons analysé leurs mises en œuvre et leurs apports. Alors que les études précédentes prouvent l'intérêt de ces pratiques sur la SO, ces dernières semblent encore largement négligées par les organisations (Perrot & Roussel, 2009).

A la suite de cette section, nous nous interrogeons sur la mise en place de ces divers pratiques dans le cadre de la MI des collaborateurs. En effet, bien que la littérature confirme que la socialisation se passe également lors de cette dernière (Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Lacaze, 2007 ; Notais, 2010 ; Sauvezon, 2019 ; Van Maanen & Schein, 1979), très peu de recherches ont étudiés la mise en place de ces pratiques lors de la MI, toutes se focalisant sur l'entrée dans l'organisation de l'individu.

La prochaine section porte sur les tactiques organisationnelles de la socialisation, qui vient compléter la théorie des pratiques de socialisation.

---

<sup>15</sup> Le rapport d'étonnement est défini par Moulette et al. (2019) comme un « rapport souvent bref dans lequel la personne indique les points particulièrement critiques, qu'ils soient positifs ou négatifs, et qui ont suscité un étonnement chez lui » (p.33).

## 2.6. Tactiques organisationnelles de la socialisation organisationnelle

Les tactiques de SO décrivent la manière dont les pratiques vont être mises en place dans le processus de socialisation (Bourhis cité par Kamning Kamwa, 2020 ; Perrot & Roussel, 2009). De ce fait, les concepts de tactique et de pratique diffèrent, bien qu'ils soient confondus par certains chercheurs (Bargues cité par Kamning Kamwa, 2020 ; Perrot & Roussel, 2009). A titre d'exemple, la formation est une pratique de socialisation, tandis que la décision de dispenser cette formation à un seul individu ou à un groupe relève d'une tactique (Perrot & Roussel, 2009).

Certains auteurs définissent les tactiques de la socialisation selon leurs utilités. Ainsi, elles « réfèrent aux méthodes organisationnelles utilisées pour aider les nouveaux collaborateurs à s'adapter dès leur entrée dans l'entreprise, pour réduire l'anxiété et le stress associés à la réalité du changement d'entreprise, et pour acquérir les attitudes et comportements nécessaires » (cité par Regnier, 2015, p.21). La réduction du stress et de l'anxiété est un enjeu au cœur des tactiques de la socialisation. Ces dernières forgent les informations reçues par le nouveau travailleur (Ashforth & Saks, 1997), ce qui réduit l'incertitude ressentie par ce dernier et donc l'ambiguïté. Par conséquent, le nouveau venu adopte des attitudes plus positives, ce qui favorisent son intégration (Allen cité par Bauer et al., 2007 ; Jones, 1986).

Dans ce chapitre, nous présentons les tactiques de la SO selon le modèle de Van Maanen et Schein (1979). Ces derniers suggèrent six couples de tactiques, de nature bipolaire, conduisant l'individu à soit se conformer aux attentes de l'organisation vis-à-vis de son rôle, soit à innover.

**Tableau 2***Les procédures organisationnelles de socialisation*

| LES DEUX DIMENSIONS DE JONES (1986)               | SOCIALISATION INSTITUTIONNALISÉE | SOCIALISATION INDIVIDUALISÉE   |
|---------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| CONTEXTE DE LA SOCIALISATION                      | Collective<br>Formelle           | Individuelle<br>Informelle     |
| CONTENU DE LA SOCIALISATION                       | Séquentielle<br>Fixe             | Non séquentielle<br>Variable   |
| ASPECTS SOCIAUX DE LA SOCIALISATION               | En Série<br>Investissement       | Disjointe<br>Désinvestissement |
| LES SIX DIMENSIONS DE VAN MAANEN ET SCHEIN (1979) |                                  |                                |

Source : Fabre C. & Lacaze D. (2012). Présentation du concept de socialisation organisationnelle. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac (Eds.), *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (3<sup>e</sup> éd, pp. 274-302). de boeck.

- **Les tactiques de socialisation collectives VS individuelles**

Les tactiques collectives se produisent lorsque les nouveaux arrivant sont regroupés et vivent ensemble des expériences communes, tandis que les tactiques individuelles isolent la nouvelle recrue, qui vit des expériences plus ou moins uniques. Dans le premier cas, les membres du groupe créent une conscience collective et apprennent les uns des autres. Dans le second cas, l'individu cherche un modèle à suivre. Les tactiques collectives sont souvent choisies lorsqu'il y a un grand nombre de personnes qui vivent le même changement de carrière et où les rôles sont similaires. L'entreprise cherche alors à créer un sentiment de solidarité et de loyauté dans le groupe. Les tactiques individuelles semblent utilisées pour des rôles plus complexes.

- **Les tactiques de socialisation formelles VS informelles**

Lorsque la socialisation est formelle, le nouveau membre est séparé des initiés et vit un ensemble d'activités officiellement prévues pour lui, où il apprend en profondeur son rôle dans l'organisation. A l'inverse, la socialisation informelle ne précise pas le rôle attendu du recruté et ne le distingue pas officiellement des autres membres de l'organisation. L'apprentissage se fait « sur le tas », en pratiquant, en faisant des essais et des erreurs. Les entreprises qui souhaitent enseigner à leurs nouvelles recrues une attitude et des valeurs spécifiques optent pour une tactique formelle. Quant aux tactiques informelles, la nouvelle recrue choisit un membre interne qui lui servira de modèle. L'apprentissage est donc variable, selon la source choisie et sa capacité à enseigner ses connaissances.

- **Les tactiques de socialisation séquentielles VS aléatoires**

Les tactiques séquentielles définissent clairement les différentes étapes que le nouveau doit suivre afin d'atteindre son rôle final, alors que pour les tactiques aléatoires, il n'y a pas de parcours spécifique à suivre, les étapes ne sont donc pas connues ou, du moins, ne sont pas claires.

- **Les tactiques de socialisation fixes VS variables**

Van Maanen et Schein (1979) définissent cette dimension comme « le degré à travers lequel les étapes d'un processus de socialisation sont associées à un calendrier qui est à la fois respecté par l'organisation et communiqué à la recrue »<sup>16</sup> (p.55). Ainsi, les tactiques de socialisation fixes fournissent un calendrier précis avec le temps nécessaire pour passer les étapes. Au contraire, les tactiques variables laissent l'individu se faire son propre avis sur le temps qu'il lui faudra pour passer à la prochaine étape, ce qui peut avoir pour conséquence de l'anxiété et de la frustration si l'étape n'est pas franchie au moment souhaité par celui-ci.

- **Les tactiques de socialisation en série VS disjointes**

Lorsque les membres expérimentés prennent le rôle de modèles pour les nouveaux venus et les aident dans leur socialisation, nous parlons de tactiques en série. De cette façon, les nouveaux peuvent se projeter dans l'avenir, en voyant le parcours des initiés, qui reflètent une image d'eux plus tard. Cette projection peut être positive et rassurée le nouvel entrant ou, au contraire, négative et poussée ce dernier à quitter l'entreprise. Si le nouvel arrivant n'obtient d'aide de personne, qu'il n'a pas de référent sur qui s'appuyer ou que le décalage<sup>17</sup> entre son guide et lui est trop élevé, les tactiques sont disjointes. Cette situation peut être très difficile et conduire à de l'anxiété, tout comme elle peut être une occasion d'innover et de faire preuve d'originalité.

- **Les tactiques de socialisation d'investissement VS de désinvestissement**

Les auteurs présentent cette dimension comme « la mesure dans laquelle un processus de socialisation est mis en place pour confirmer ou infirmer l'identité de la recrue. »<sup>18</sup> (Van

---

<sup>16</sup> Traduction de Deepl.

<sup>17</sup> Le décalage peut être suite à « une distance historique, sociale ou idéologique entre les recrues et les agents. Lorsque les expériences passées, les groupes de référence ou les valeurs des agents sont très éloignés de ceux des recrues, il y a un risque de décalage. » (Van Maanen & Schein, 1979, p.61, traduction de Deepl).

<sup>18</sup> Traduction de Deepl.

Maanen & Schein, 1979, p.64). Les tactiques d'investissement acceptent l'individu tel qu'il est, et souhaitent mettre à profit ses compétences, ses valeurs et ses attitudes dans son nouveau travail. Par opposition, les tactiques de désinvestissement ignorent les caractéristiques de la recrue et détruisent son image pour la reconstruire selon les schémas de l'organisation.

Jones propose un classement des tactiques de Van Maanen & Schein selon l'objet visé par ces dernières : les tactiques liées au contexte, au contenu et à l'aspect social de la socialisation (Bauer et al., 2007 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Perrot & Roussel, 2009).

De plus, dans le tableau 2, nous présentons les dimensions de Van Maanen et Schein en les divisant, selon la théorie de Jones en 1986, en 2 catégories : les tactiques individualisées et les tactiques institutionnalisées (Bauer & Erdogan, 2011 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Fabre & Lacaze, 2012 ; Guerfel-Henda et al., 2012 ; Moulette et al., 2019 ; Perrot & Roussel, 2009).

Les tactiques individualisées sont caractérisées par un manque d'aide et de soutien de la part de l'organisation (Ashforth & Saks, 1996). Les recrues sont délaissées et font face au processus de socialisation sans outils et sans guides, l'entreprise n'ayant pas mis en place une stratégie d'intégration au préalable (Moulette et al., 2019). Ces tactiques se définissent par la personnalisation du processus de socialisation de chaque individu (Perrot & Roussel, 2009). Ainsi, ces derniers ne parviennent pas toujours à obtenir un nombre suffisant d'informations (Moulette et al., 2019) et cela peut augmenter le conflit de rôle (Anakwe et Greenhaus, 1999). De ce fait, ces tactiques laissent une grande place à l'incertitude (Fabre & Lacaze, 2012) et sont associées positivement au stress, à l'insatisfaction au travail et au turnover (Guerfel-Henda et al., 2012 ; Moulette et al., 2019). Néanmoins, des effets positifs leur sont également attribués. En effet, les tactiques individualisées laissent une grande autonomie aux nouveaux arrivants, ce qui les incite à adopter des comportements proactifs (Ashforth & Saks, 1996 ; Bauer & Erdogan, 2011). Ils sont alors davantage enclins à rechercher des informations et un initié qui leur servira de modèle et qui leur correspond davantage (Guerfel-Henda et al., 2012). Jones souligne l'innovation dans le rôle comme le principal avantage des tactiques individualisées (cité par Bauer et al., 2011 ; par Fabre & Lacaze, 2012 ; par Moulette et al., 2019).

Les tactiques institutionnalisées encouragent les arrivants à adopter un rôle prédéfini. En effet, l'organisation souhaite créer une cohésion interne et que ses salariés pensent et agissent selon le modèle organisationnel (Bauer & Erdogan, 2011 ; Bauer et al. cités par Perrot

& Roussel, 2009 ; Fabre & Lacaze, 2012 ; Guerfel-Henda et al., 2012 : Moulette et al., 2019). Pour ce faire, l'entreprise accompagne au maximum les nouvelles recrues durant le processus de socialisation (Fabre & Lacaze, 2012 ; Moulette et al., 2019). Ainsi, les tactiques institutionnalisées empêchent la créativité et l'innovation chez les jeunes recrues (Ashforth & Saks, 1996 ; Bauer & Erdogan, 2011 ; Bauer et al., 2007 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Guerfel-Henda et al., 2012 ; Moulette et al., 2019 ; Perrot & Roussel, 2009). La recherche d'informations est également freinée car beaucoup d'informations sont déjà communiquées durant le processus de socialisation mis en place par l'entreprise (Guerfel-Henda et al., 2012). Cependant, les tactiques institutionnalisées réduisent le stress, l'ambiguïté et les conflits de rôle (Ashforth & Saks, 1996 ; Bauer et al., 2007 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Guerfel-Henda et al., 2012 ; Perrot & Roussel, 2009). Elles sont positivement corrélées à une adéquation entre le nouveau et l'entreprise (Ashforth & Saks, 1996 ; Bauer & Erdogan, 2011 ; Perrot & Roussel, 2009), à la satisfaction au travail (Ashforth & Saks, 1996 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Guerfel-Henda et al., 2012 ; Perrot & Roussel, 2009), « [...] à l'implication organisationnelle, l'engagement au travail, la performance auto évaluée, la motivation, la cohésion d'équipe [...] » (Perrot & Roussel, 2009, p.3). La littérature souligne également une meilleure loyauté (Ashforth & Saks, 1996 ; Griffeth & Hom cités par Regnier, 2015 ; Guerfel-Henda et al., 2012 ; Moulette et al., 2019) et un taux de turnover moindre (Ashforth & Saks, 1996 ; Bauer & Erdogan, 2011 ; Griffeth & Hom cités par Regnier, 2015 ; Guerfel-Henda et al., 2012 : Perrot & Roussel, 2009). En 1986, Jones (cité par Perrot & Roussel, 2009) affirme que l'institutionnalisation des tactiques facilite l'ajustement du nouveau venu, que ce soit pour le domaine du travail, de l'organisation ou du groupe de travail. Par conséquent, les recherches indiquent que, dans l'ensemble, ces tactiques ont un impact positif sur l'entreprise car elles encouragent le développement d'attitudes et de comportements bénéfiques pour celle-ci (Bauer & Erdogan, 2011 ; Perrot & Roussel, 2009).

La littérature scientifique convient que choisir entre l'une ou l'autre catégorie n'est pas idéale. En effet, l'organisation devrait combiner judicieusement des tactiques institutionnalisées et individualisées (Guerfel-Henda et al., 2012 ; Moulette et al., 2019). Cependant, cet équilibre varie selon les entreprises, leur stratégie, leur contexte et leur taille (Guerfel-Henda et al., 2012). Guerfel-Henda (2012) *et al.* ajoutent que « [...] pendant que certaines entreprises tentent de trouver le juste équilibre entre les deux, d'autres ont tendance à plus favoriser une méthode en particulier. » (p.69).

Pour terminer, dans leur article de 2009, Perrot & Roussel ont proposé que les tactiques impactent la socialisation des individus uniquement si elles sont accompagnées de pratiques concrètes et suffisantes, contrairement à ce qui était dit auparavant dans la littérature. Ainsi, selon eux, l'organisation doit être cohérente dans son choix de tactiques et dans la mise en place de pratiques afin de favoriser les effets de ces dernières et de ne pas annuler voire inverser les effets attendus (Perrot & Roussel, 2009). De ce fait, nous trouvons intéressant d'étudier simultanément les tactiques et les pratiques mises en place par les entreprises afin d'approfondir l'analyse des effets perçus par les travailleurs en MI.

En plus des organisations, les individus peuvent également jouer un rôle essentiel dans leur SO, et peuvent mettre en place des tactiques facilitant leur intégration (Bargues & Perrot, 2016 ; Bauer & Erdogan, 2011 ; Fabre & Lacaze, 2012 ; Fabre & Roussel, 2013 ; Sauvezon, 2019). Nous analysons ces tactiques individuelles dans la section suivante.

## 2.7. Tactiques individuelles de la socialisation organisationnelle

Au-delà des tactiques et pratiques mises en place par l'organisation, les nouvelles recrues peuvent également influencer positivement leur propre socialisation en adoptant certains comportements proactifs. La littérature parle alors de tactiques individuelles (Ashforth & Black cités par Bargues & Perrot, 2016 ; Bauer & Erdogan, 2011 ; Fabre & Lacaze, 2012 ; Guerfel-Henda et al., 2012 ; Lacaze, 2007). Dans un premier temps, les études se sont focalisées sur les comportements de recherche d'informations. Par la suite, des investigations supplémentaires sont venues enrichir le sujet, en exposant d'autres tactiques individuelles, telles que l'expérimentation, l'auto-management et la création d'un réseau social.

### ❖ La recherche d'informations

La recherche d'informations apparaît dans la littérature scientifique comme une tactique individuelle fondamentale de la théorie de la SO (Bauer & Erdogan, 2011 ; Bauer et al., 2007 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Fabre & Lacaze, 2012 ; Lacaze, 2007 ; Morrison cité par Fabre & Roussel, 2013 ; Ostroff et Kozlowski, 1992). En effet, lorsqu'une personne vit un changement organisationnel, elle recherche des informations afin de réduire l'incertitude (Ashforth & Saks, 1997 ; Fabre & Lacaze, 2012).

Les nouveaux arrivants semblent chercher en premier lieu des informations techniques, c'est-à-dire sur le travail, les compétences et aptitudes nécessaires et les règles à suivre dans

l'entreprise (Bauer et al., 2007 ; Fabre & Lacaze, 2012). Ils sont également à la recherche de feedback afin d'évaluer leur efficacité et leur comportement et les ajuster si besoin (Bauer & Erdogan, 2011 ; Bauer et al., 2007 ; Fabre & Lacaze, 2012). L'acceptation par les initiés de l'entreprise va également faire l'objet d'une recherche d'informations de la part du nouveau venu. Enfin, les informations sur les normes, les valeurs et la culture organisationnelle seront recherchées en dernier lieu car elles n'apparaissent pas comme essentielles pour la mise en poste du nouveau (Fabre & Lacaze, 2012).

Pour obtenir ces informations, les individus peuvent opter pour deux comportements : la recherche active ou la recherche passive. Dans la première, le nouvel arrivant interroge son entourage et pose des questions. Dans la seconde, il observe son environnement de travail et les comportements de ses collègues (Bauer & Erdogan, 2011 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Fabre & Lacaze, 2012). Néanmoins, la littérature suggère que seul la recherche active impacte positivement le niveau d'apprentissage et la socialisation. Effectivement, celle-ci permet à l'individu d'intérioriser les informations obtenues, contrairement à la recherche passive qui ne fait qu'exposer les informations (Ostroff & Kozlowsky, 1992). De plus, lorsqu'il adopte un comportement passif, l'individu interprète ce qu'il voit et risque d'altérer les informations (Fabre & Lacaze, 2012). Pourtant, cette recherche apparaît plus accessible aux individus et la privilégie (Morrison cité par Fabre & Lacaze, 2012).

Les sources d'informations sont également essentielles et vont différer selon l'information recherchée. Ainsi, l'individu peut se tourner vers une source « interpersonnelle (supérieurs, collègues parrains, éventuellement clients et fournisseurs) ou non-interpersonnelle (documents écrits, fichiers électroniques...) » (cité par Fabre & Lacaze, 2012, pp. 283-284). Les collègues et les supérieurs hiérarchiques constituent les sources les plus exploitées et apportent de nombreuses informations qualitatives au nouvel embauché (Ashforth & Saks, 1997 ; Bauer & Erdogan, 2011 ; Louis et al. cités par Fabre & Roussel, 2013). Les informations issues de ces sources sont, par ailleurs, corrélées à des résultats positifs de socialisation, tels que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la diminution du stress (Ostroff & Kozlowski, 1992). Cooper-Thomas & Anderson (2006) ajoutent que la recherche d'informations dans son ensemble aboutit à des effets bénéfiques sur la SO. Nous pouvons citer une meilleure compréhension du rôle et une meilleure acceptation sociale (Bauer et al., 2007) ainsi que la satisfaction au travail et l'intention de rester (Bauer et al., 2007 ; Morrison cité par Fabre & Lacaze, 2012).

### ❖ L'expérimentation

Suite à la recherche d'informations, les nouveaux arrivants mettent en pratique les données collectées. Cet apprentissage par la pratique, d'essais et d'erreurs, est nommé l'expérimentation (Lacaze cité par Fabre & Roussel, 2013 ; Ostroff & Kozlowski, 1992). Selon Fabre & Lacaze (2012), cette tactique individuelle est essentielle dans l'apprentissage du savoir-faire du nouvel arrivant. Sous la supervision d'un formateur ou d'un collègue, elle est particulièrement adaptée à l'apprentissage de tâches techniques (Heimbeck et al. cités par Fabre & Lacaze, 2012). De façon générale, l'expérimentation augmente le niveau de maîtrise et de compréhension des divers domaines de la SO et réduit le stress lié à un nouvel environnement de travail (Ostroff & Kozlowski, 1992).

### ❖ L'automanagement

L'automanagement est défini par Manz et Snyder comme suit : « Cette tactique consiste à exercer sur soi-même une influence pour se motiver à adopter les comportements requis » (cités par Fabre & Lacaze, 2012, p.285). Ainsi, elle encourage les individus à jouer un rôle proactif dans la gestion de leur performance : ils se fixent des objectifs, ajustent leur comportement pour les atteindre et s'auto-récompensent lorsqu'ils y parviennent. Par conséquent, les nouveaux arrivants ressentent un fort sentiment d'autonomie et de maîtrise (Vancouver & Morrison cités par Fabre & Lacaze, 2012), ce qui augmente leur motivation intrinsèque (Ashforth & Saks, 1996). En lien avec l'expérimentation, cette tactique favorise la mise en pratique des nouvelles compétences acquises (Fabre & Lacaze, 2012).

### ❖ L'établissement de relations sociales

La création d'un réseau social dans son nouvel environnement de travail est considérée comme une des pratiques les plus utiles selon les nouveaux venus et la littérature scientifique (Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Fabre & Roussel, 2013). Le nouvel arrivant fournit des efforts pour établir des liens avec ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques, et développe son intégration sociale au sein de son nouvel environnement de travail (Bauer & Erdogan, 2011 ; Reichers cité par Fabre & Lacaze, 2012). De ce fait, la création d'un réseau de soutien facilite la SO du nouveau (Bauer & Erdogan, 2011) comme nous l'avons déjà constaté ci-dessus (cf. section 2.5.).

Ces tactiques individuelles constituent tant de comportements proactifs que les nouveaux arrivants peuvent mettre en place afin de faciliter leur socialisation (Ashford & Black cités par Bargues & Perrot, 2016 ; Bauer & Erdogan, 2011 ; Fabre & Lacaze, 2012 ; Guerfel-Henda et al., 2012 ; Lacaze, 2007). Notons cependant que ces tactiques sont influencées par les caractéristiques individuelles des nouvelles recrues. Certaines auront plus de faciliter à s'intégrer, tandis que d'autres devront redoubler d'efforts afin d'y parvenir (Bauer & Erdogan, 2011 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Fabre & Lacaze, 2012 ; Guerfel-Henda et al., 2012).

Cette section nous permet de mettre en avant un point d'attention lors de l'analyse et la rédaction de notre partie empirique. En effet, comme déjà cité auparavant, les individus sont des acteurs actifs de leur socialisation, et exercent une influence sur cette dernière. Ainsi, bien que nous fassions le choix de focaliser notre recherche sur les pratiques et tactiques mise en place par les organisations, nous pouvons nous attendre à ce que les résultats varient selon les caractéristiques des individus mobiles.

## 2.8. Conséquences de la socialisation organisationnelle

La réussite de la SO<sup>19</sup> est un enjeu essentiel pour les entreprises (Bargues & Perrot, 2016), tout comme pour les travailleurs (Boubakary, 2019). Dans ce chapitre, nous recensons les conséquences les plus présentes dans la littérature scientifique sur la SO.

Selon Bauer et Erdogan (2011), une SO réussie conduit à des travailleur plus efficaces, engagés et satisfaits au travail, adoptant des attitudes positives et avec des départs moins fréquents. Sauvezon (2019) appuie ces propos en affirmant que la socialisation peut être la source de performance élevée, de satisfaction au travail, de rétention et de diminution du stress. Ainsi, la littérature scientifique s'accorde à dire que la satisfaction au travail (Ashforth & Saks, 1996 ; Bargues & Perrot, 2016 ; Bauer et al., 2007 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Feldman, 1981 ; Moulette et al., 2019), l'engagement (Ashforth & Saks, 1996 ; Bargues & Perrot, 2016 ; Bauer et al., 2007 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Feldman, 1981 ; Moulette et al., 2019 ; Schein cité par Lacaze, 2007), la rétention (Bauer et al., 2007 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Fabre & Lacaze, 2012 ; Feldman, 1981 ; Moulette et al., 2019) et

---

<sup>19</sup> Cooper-Thomas et Anderson (2006) soulignent qu'il n'existe pas de consensus sur la définition d'une socialisation réussie. Ils analysent alors les résultats considérés comme indicateurs de succès.

la performance (Ashforth & Saks, 1996 ; Bargues & Perrot, 2016 ; Bauer et al., 2007 ; Fabre & Lacaze, 2012 ; Feldman, 1981 ; Moulette et al., 2019) sont des conséquences positives d'une SO réussie. Au-delà de ces quatre avantages, l'anxiété et le stress liés à l'incertitude du nouvel environnement de travail semblent significativement réduits lorsque l'individu est correctement socialisé (Bauer & Erdogan, 2011 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Ellis et al. cités par Kamning Kamwa, 2020). De plus, cela accroît la motivation des nouveaux arrivants (Feldman, 1981 ; Moulette et al., 2019). Enfin, ces derniers vont adhérer davantage aux valeurs et à la culture de l'entreprise et adopter des comportements favorisant la cohésion sociale et le bon fonctionnement organisationnel (Bargues & Perrot, 2016 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Lacaze, 2007).

A l'inverse, lorsque la socialisation est inefficace, elle aboutit à des attitudes et comportements négatifs, une baisse de la performance et une hausse du turnover. Par conséquent, le processus de recrutement doit être réitéré, entraînant une perte de temps et de ressources (Bauer et Erdogan, 2011 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

Comme nous avons pu le constater tout au long de ce chapitre, et plus particulièrement dans ce dernier point, la SO peut conduire à des conséquences bénéfiques pour l'organisation et pour la nouvelle recrue. La mise en place de pratiques de socialisation, en cohérence avec une tactique stratégiquement choisie, apparaît alors comme un sujet intéressant à traiter dans le domaine RH.

## 2.9. Conclusion

Le contexte instable dans lequel évolue les entreprises et les travailleurs a amené le monde du travail à s'intéresser au concept de la socialisation organisationnelle. Ce processus d'apprentissage, initié lors du passage d'une frontière organisationnelle – externe ou interne – permet aux travailleurs de devenir des membres intégrés et efficaces, à travers des étapes spécifiques de socialisation. Lors de ce processus, les nouvelles recrues sont amenées à apprendre diverses informations portant sur le domaine du travail, du groupe du travail et de l'organisation. Pour ce faire, les entreprises peuvent mettre en place des pratiques organisationnelles, diverses et variées, qui facilitent l'intégration du nouveau travailleur. Néanmoins, ces dernières doivent être pensées en cohérence avec une tactique organisationnelle choisie par l'entreprise, se situant sur un continuum entre l'individualisation et l'institutionnalisation. De leur côté, les nouvelles recrues peuvent développer des tactiques

individuelles qui les aideront dans leur socialisation. Ainsi, les conséquences sont variées, profitant à la fois à l'entreprise et à l'individu.

Ce chapitre nous permet de mettre en évidence l'importance du processus de socialisation organisationnelle pour les organisations et les travailleurs. Cependant, bien que l'intérêt pour la socialisation organisationnelle soit grandissant, les entreprises négligent encore trop souvent sa mise en place. De plus, les recherches scientifiques portant sur le sujet semblent se focaliser sur la primo-socialisation, c'est-à-dire lors de l'entrée du travailleur dans sa nouvelle entreprise. Pourtant, comme nous avons pu le voir, la socialisation organisationnelle est un processus se produisant également lors de la mobilité interne des travailleurs. Dès lors, cette recherche a pour objectif d'enrichir la littérature scientifique sur la socialisation organisationnelle lors de mobilité interne. Plus précisément, nous nous interrogeons sur les effets perçus par les travailleurs en mobilité interne de la mise en place de pratiques organisationnelles.

## CONCLUSION THEORIQUE

Dans le monde professionnel actuel, la flexibilité et l'employabilité sont au cœur des relations employeur-employés. Le concept de la mobilité interne a évolué afin de correspondre aux nouvelles attentes des entreprises et de leur personnel, et semble une solution intéressante pour ceux-ci. Effectivement, cette mobilité présente de nombreux avantages pour les travailleurs, en termes de satisfaction, de motivation, d'implication, d'engagement et d'employabilité. Pour les employeurs, elle conduit à de la flexibilité et à une bonne gestion du personnel, elle est la source d'avantage concurrentiel et de rétention des talents. Cependant, ce processus peut être entravé par le stress et l'incertitude liés à l'intégration à un nouvel environnement de travail, ainsi que par sa mauvaise gestion, souvent jugée insuffisante et inadaptée.

Parallèlement, la socialisation organisationnelle est devenue un sujet de préoccupation majeur dans un environnement de travail compétitif et mobile. Ce processus d'apprentissage, déclenché lors du franchissement d'une barrière organisationnelle, externe ou interne, permet aux individus de devenir des membres intégrés et performants. La socialisation implique l'apprentissage d'une série d'informations sur le travail, le groupe de travail et l'organisation et peut être facilitée par des pratiques organisationnelles spécifiques. Cependant, pour être efficaces, ces pratiques doivent être cohérentes avec la tactique organisationnelle choisie par l'organisation, allant de l'individualisation à l'institutionnalisation.

Dans cette partie théorique, nous avons découvert que la mobilité interne demande à l'individu de se socialiser à son nouveau poste de travail. Ce constat nous a conduit à nous interroger sur les aides que les entreprises peuvent mettre en place afin de faciliter cette socialisation. Ainsi, nous nous sommes intéressés au concept de la socialisation organisationnelle et nous nous sommes aperçus que la littérature scientifique portait principalement sur la primo-socialisation. Bien que les auteurs affirment que la socialisation organisationnelle se produit également lors du passage d'une frontière interne, très peu ont porté leurs recherches sur la socialisation lors de la mobilité interne, et encore moins en ont fait une recherche empirique. Cependant, la socialisation organisationnelle est tout aussi importante pendant la mobilité interne, car elle aide les salariés à mieux s'intégrer et à s'adapter à leur nouveau rôle au sein de la même organisation.

De plus, les entreprises semblent avoir saisi l'importance de la mobilité interne, tout comme de la socialisation organisationnelle mais elles les considèrent trop souvent comme

deux concepts distincts, l'un se produisant lors de l'entrée des individus dans l'organisation, l'autre lors d'un besoin de changement. Ainsi, les moyens mis en œuvre restent insuffisants et manquent de cohérence pour être véritablement efficaces.

Ce travail vise à enrichir la littérature scientifique sur la socialisation organisationnelle lors de la mobilité interne et de proposer des suggestions de mise en pratiques de mobilité aux entreprises. En particulier, notre recherche se focalise sur les effets perçus par les travailleurs en mobilité interne sur les pratiques de socialisation organisationnelle mises en place par les entreprises. Cela nous amène à notre question de recherche : « **Comment les travailleurs en mobilité interne perçoivent-ils les effets des pratiques de socialisation organisationnelle ?** ». Cette question vise à explorer les moyens par lesquels les entreprises peuvent non seulement faciliter les transitions des salariés vers de nouveaux rôles internes, mais aussi maximiser les avantages de la mobilité interne grâce à une socialisation organisationnelle perçue comme efficace selon les travailleurs. Pour répondre à notre question de recherche, nous tentons, dans un premier temps, de répondre à la sous-question suivante : « Comment les organisations mettent-elles en place des pratiques de socialisation organisationnelle dans leur gestion de la mobilité interne ? ».

## II. DISPOSITIF METHODOLOGIQUE

### 1. Construction de la question de recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous nous interrogeons sur les enjeux actuels du monde du travail. Suite à une lecture de la littérature scientifique, nous constatons que la relation employeur-employé est définie aujourd'hui par la recherche de flexibilité et d'employabilité (Fala-Ouyahia, 2013 ; Janand & Notais, 2017). Face à un tel constat, nous portons notre intérêt sur le concept de la mobilité interne, qui semble être un processus intéressant pour répondre aux attentes du monde professionnel actuel. Ainsi, nous avons fait un état des connaissances sur le sujet et en ressortons qu'il est attendu que les travailleurs en MI se socialisent à leur nouvel environnement de travail. Dès lors, nous nous questionnons sur le soutien que les entreprises peuvent apporter aux travailleurs en MI et nous portons notre intérêt sur un second thème : la socialisation organisationnelle.

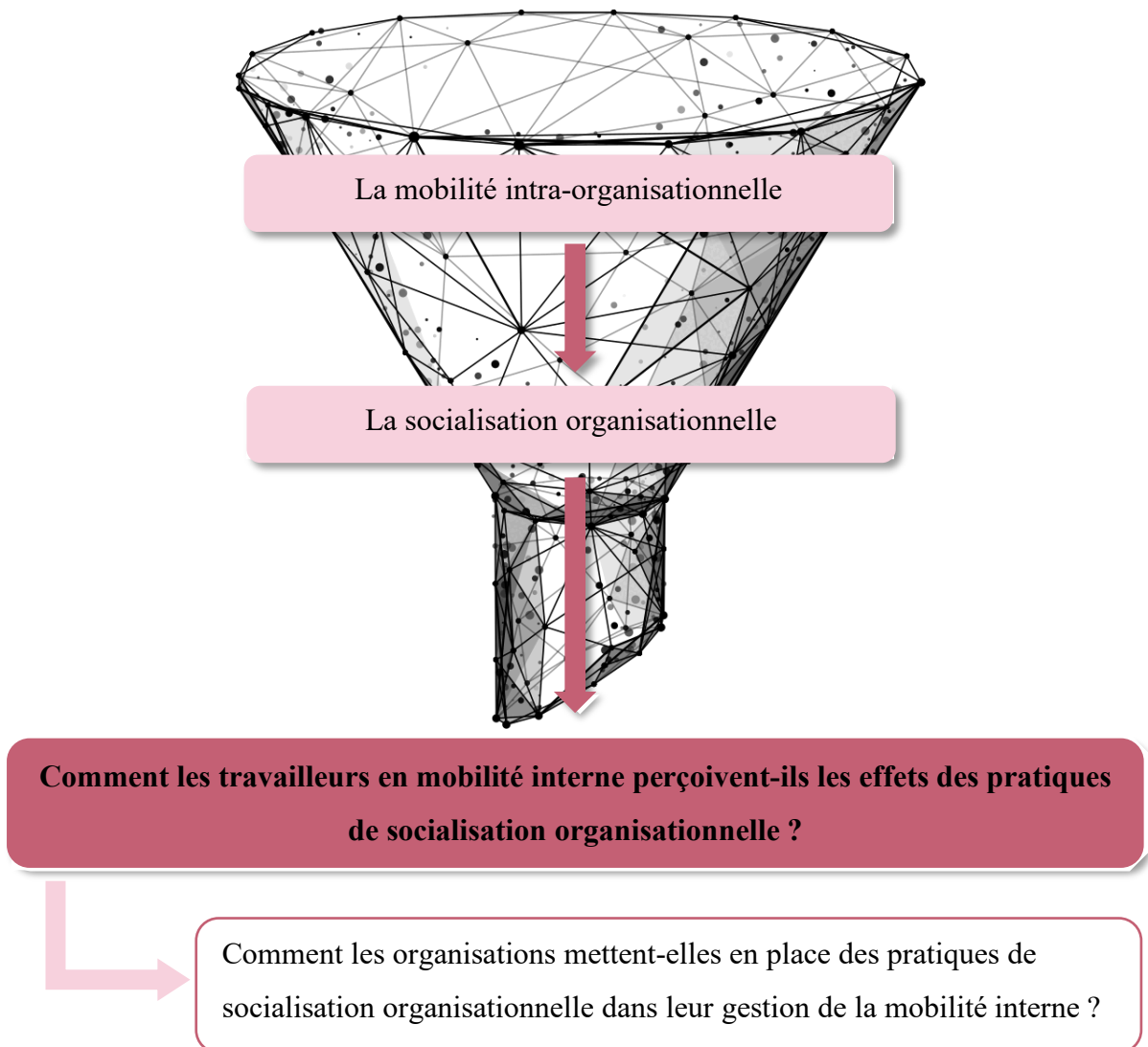
En approfondissant nos lectures sur ces deux sujets, nous relevons plusieurs constats :

- *Constat n°1* : La plupart des recherches portant sur la SO se focalisent sur la primo-socialisation, c'est-à-dire lorsque l'individu arrive dans une nouvelle entreprise. Pourtant, comme nous l'avons déjà exprimé ci-dessus, ce phénomène de socialisation se produit également lors de changements au sein d'une même organisation, et, de ce fait, lors de la MI des travailleurs.
- *Constat n°2* : Beaucoup d'organisations s'intéressent à la MI et à la SO mais en les considérant comme deux concepts distincts. Ainsi, il apparaît que les organisations ne pensent que très rarement à mettre en place des outils issus de la SO pour faciliter l'intégration du travailleur mobilisé.

Pour répondre à ces manquements, une question de recherche émerge : « **Comment les travailleurs en mobilité interne perçoivent-ils les effets des pratiques de socialisation organisationnelle ?** ». Afin d'y répondre, nous analysons, dans un premier temps, les pratiques de SO utilisées, ou non, par les entreprises lors de la MI de leur personnel. Nous tentons donc de répondre à la sous-question suivante : « Comment les organisations mettent-elles en place des pratiques de socialisation organisationnelle dans leur gestion de la mobilité interne ? ». Par la suite, nous nous intéressons aux effets perçus de ces différentes pratiques par les travailleurs qui ont vécu une MI et tentons de répondre à notre question de recherche.

**Figure 3**

*Le procédé de construction de notre question de recherche*



## 2. Démarche de recherche

Au vu des résultats de l'état de la littérature, nous adoptons une **démarche exploratoire**. Cette démarche « peut viser à clarifier un problème qui a été plus ou moins défini. Elle peut aussi aider à déterminer le devis de recherche adéquat avant de mener une étude de plus grande envergure. La recherche exploratoire viserait alors à combler un vide, pour reprendre les termes de Van der Maren (1995). » (cité par Trudel et al., 2007, p.39). Face aux constats cités ci-dessus, notre travail a pour objectif de compléter la littérature sur les pratiques de SO lors de la MI. De plus, suite à l'analyse des données récoltées, nous suggérons diverses pistes de réponses, susceptibles de guider de futures recherches.

Afin de répondre à notre problématique, nous effectuons une **démarche déductive**. Nous débutons ce travail par une partie théorique qui représente l'état de connaissances de la littérature sur les concepts de MI et de SO. Cette revue de la littérature scientifique permet de souligner plusieurs constats, nous interrogeant sur les pratiques de SO mises en place par les entreprises lors de la MI de leurs personnels. Ainsi, pour apporter des éléments de réponse à notre question de recherche, nous privilégions des investigations sur le terrain.

Pour ce faire, nous mobilisons une **approche qualitative**, nous permettant d'étudier notre sujet dans une optique compréhensive. En effet, l'objectif de ce travail n'est pas de mesurer mais bien de comprendre le ressenti des travailleurs en MI. Nous collectons de cette façon des informations riches et détaillées sur le vécu des individus. Aubin-Auger *et al.* expliquent que « la recherche qualitative est justifiée lorsqu'on s'intéresse à la subjectivité des acteurs » (cités par De Ridder et al., 2020, p.17).

### 3. Recueil de données

En tenant compte de notre questionnement et de la démarche de recherche décrite ci-dessus, notre choix de collecte de données se porte sur l'entretien semi-directif. Cet outil s'est révélé particulièrement approprié pour les recherches sur les représentations des personnes interrogées (Demoncy, 2016). Il permet de recueillir des données larges et approfondies sur les sujets étudiés. De plus, il apporte un fil conducteur à l'interview tout en laissant la flexibilité nécessaire pour approfondir les thèmes définis préalablement par le chercheur.

#### 3.1. Description de la population sélectionnée

Le choix des individus interviewés se porte sur deux profils différents. Dans un premier temps, nous interrogeons le membre du département des ressources humaines qui gère la MI. De cette façon, nous collectons des données sur l'entreprise et les pratiques mises en place pour faciliter la SO des travailleurs, en particulier lors de leur MI. Cela nous permet également de connaître les pratiques utilisées et ainsi de personnaliser les entretiens postérieurs avec les travailleurs. Dans un second temps, nous interviewons les travailleurs en MI. Nous faisons le choix de prendre des travailleurs dont la MI date de plus d'un an<sup>20</sup>, afin de pouvoir récolter leur

---

<sup>20</sup> Dans un souci d'opportunité, la MI des personnes interviewées date de 2011 à 2022. Ce point comporte une critique à notre recherche, que nous détaillerons dans la section prévue à cette effet.

avis sur l'ensemble du processus. Nous nous intéressons également à plusieurs mobilités intra-organisationnelles : la mobilité verticale, horizontale et géographique. De cette façon, nous étudions la MI sous divers angles. En interrogeant ces deux profils, notre but est d'analyser notre question de recherche sous divers points de vue et de comparer les perceptions des travailleurs avec les pratiques mises en place par l'entreprise.

Concernant les organisations, nous faisons le choix de conduire notre collecte de données dans trois entreprises de tailles et de secteurs privés différents. Cette sélection permet d'obtenir une vue d'ensemble diversifiée et riche sur les pratiques de socialisation mises en place lors de la MI des travailleurs. De plus, afin que les données collectées soient comparables, les entreprises se situent en Belgique et possèdent plusieurs sites, dispersés dans le pays.

**Tableau 3**

*Synthèse des entreprises et des participants*

| Entreprises |                            | Profils des participants |                                             |                       |
|-------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------------------------|-----------------------|
| <i>L°</i>   | <i>Taille<sup>21</sup></i> | <i>N°<sup>22</sup></i>   | <i>Mobilité interne</i>                     | <i>Année de la MI</i> |
| A           | Moyenne Entreprise         | 1                        | X                                           | X                     |
|             |                            | 2                        | Mobilité verticale<br>Mobilité géographique | 2011                  |
|             |                            | 3                        | Mobilité horizontale                        | 2021                  |
| B           | Moyenne Entreprise         | 4                        | X                                           | X                     |
|             |                            | 5                        | Mobilité verticale                          | 2022                  |
|             |                            | 6a <sup>23</sup>         | Mobilité horizontale                        | 2018                  |
|             |                            | 6b                       | Mobilité géographique                       | 2022                  |
| C           | Grande Entreprise          | 7                        | X                                           | X                     |
|             |                            | 8                        | Mobilité verticale                          | 2018                  |
|             |                            | 9                        | Mobilité géographique                       | 2022                  |

### 3.2. Réalisation des entretiens

Dans un premier temps, nous contactons les entreprises par mail afin de leur présenter notre projet et s'assurer que leurs profils répondent à nos critères de sélection, c'est-à-dire qu'elles pratiquent la MI en leur sein. Lorsque ce critère est validé, le service RH nous liste différents travailleurs ayant vécu une MI depuis plus d'un an. Nous prenons contact par mail

<sup>21</sup> (SPF Economie, 2023)

<sup>22</sup> Les participants N°1, 4 et 7 sont les employés des ressources humaines qui gèrent la MI de l'entreprise et les participants N°2, 3, 5, 6, 8 et 9 correspondent aux travailleurs ayant vécu une MI.

<sup>23</sup> Le travailleur N°6 est un cas particulier car il a vécu plusieurs mobilités. Nous l'avons interrogé sur deux d'entre-elles, que nous notons 6a et 6b afin de les différencier lors de l'analyse.

avec ces collaborateurs, leur expliquons l'objectif de l'entretien et leur demandons leurs disponibilités et leur préférence en ce qui concerne le lieu de rencontre. Nous recevons neuf retours positifs, dont les profils sont représentés dans le tableau n°3.

Dans un second temps, nous réalisons les entretiens semi-directifs. Tout d'abord, nous interrogeons l'employés RH pour collecter des données objectives sur les pratiques mises en place lors de la MI des travailleurs. Nous interviewons par la suite les collaborateurs selon leurs disponibilités et les questionnons sur leur vécu quant à leur MI. Ces interviews se déroulent sur le lieu de travail de six candidats et via Teams pour trois collaborateurs. Ils ont une durée moyenne de 49 minutes. Chaque entretien est enregistré à l'aide d'un dictaphone, avec l'accord préalable de la personne interrogée. Cela assure que l'intégralité des détails de l'entretien soit saisie. Des notes sont prises en parallèle afin de laisser la parole à l'interviewé et de revenir ultérieurement sur certaines déclarations pour approfondir les sujets énoncés.

### 3.2.1. Création d'un guide d'entretien

Afin de collecter les données souhaitées lors des interviews, nous réalisons préalablement un guide d'entretien pour chaque profil (cf. annexe 2). Ainsi, nous définissons les différents thèmes que nous souhaitons aborder lors des entretiens et nous préparons des questions générales ainsi que des questions de relance, pour une meilleure fluidité de l'interview. Les questions sont formulées ouvertement, ce qui permet de libérer la parole de la personne interviewée et de collecter des propos divers et variés. Néanmoins, certaines questions sont fermées et sont alors suivies de questions de relance telles que « comment » ou « pourquoi ».

Chaque guide d'entretien débute avec la présentation de l'interviewé, ce qui permet d'en savoir davantage sur l'individu et de briser la glace. Ensuite, nous demandons à chacun de parler de l'entreprise brièvement, afin de connaître leurs perceptions de la culture d'entreprise. La suite du guide d'entretien varie selon les profils. Pour le département RH, le guide est créé afin de récolter des informations sur les pratiques mises en œuvre. Ainsi, nous abordons le thème de la SO et des pratiques de socialisation lors de la MI. Pour le travailleur, notre objectif est de comprendre son ressenti face au processus de MI et face aux pratiques de l'entreprise. Le guide d'entretien aborde sa MI en générale et, par la suite, son intégration lors de cette mobilité. Nos questions sont formulées de façon à ce que le collaborateur se livre sur ses perceptions et son vécu.

#### 4. Méthode d'analyse des données

Afin d'analyser les entretiens, nous commençons par une retranscription<sup>24</sup> intégrale des enregistrements. Cette dernière s'effectue à l'aide du logiciel Trint et une relecture et correction sont ensuite effectuées par nos soins. D'un commun accord avec les participants, nous anonymisons toutes les interviews, ce qui leur permet de se sentir plus à l'aise et de partager plus librement leurs ressentis.

Par la suite, nous entamons une analyse thématique, définie par Paillé & Mucchielli comme « la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de la recherche (la problématique) » (cités par De Ridder et al., 2020, p.20). Pour ce faire, nous construisons une grille d'analyse<sup>24</sup> divisée en thèmes, selon le guide d'entretien, et en sous-thèmes, issus de l'analyse. Nous complétons le tableau avec les verbatims des personnes interviewées. Les données récoltées sont ainsi analysées et interprétées. Nous présentons les résultats dans la partie empirique de ce travail.

---

<sup>24</sup> Pour des raisons de clarté et afin d'alléger le document, ainsi que pour garantir l'anonymat complet des interviewés, les retranscriptions et la grille d'analyse sont disponibles sur demande à l'adresse mail suivante : [laurie.clerbois@student.uclouvain.be](mailto:laurie.clerbois@student.uclouvain.be)

### III. ANALYSE DES RESULTATS

Dans cette partie, nous présentons et interprétons les résultats obtenus à l'issue de l'analyse thématique. Nous tentons de répondre à notre question de recherche, qui, pour rappel, se formule comme suit : « **Comment les travailleurs en mobilité interne perçoivent-ils les effets des pratiques de socialisation organisationnelle ?** ». Pour présenter les résultats obtenus, nous répondons tout d'abord à la sous-question suivante : « Comment les organisations mettent-elles en place des pratiques de socialisation organisationnelle dans leur gestion de la mobilité interne ? »

Afin d'y parvenir, nous exposons, dans le chapitre 1, les données récoltées en les classant en plusieurs thèmes : chaque thème correspond à une pratique issue de nos entretiens. Elles sont analysées en deux temps : tout d'abord, nous décrivons les caractéristiques de la pratique mise en place dans les entreprises étudiées – correspondant aux tactiques de SO –, ensuite, nous présentons les ressentis des travailleurs vis-à-vis de cette pratique. Pour faciliter la lecture de cette partie, nous indiquons certaines caractéristiques des interviewés, ce qui permet de mieux comprendre leurs propos. Dans la première partie, chaque verbatim se termine avec le numéro de la personne interrogée et la lettre correspond à son entreprise. Dans la seconde partie, nous notons le numéro de l'interviewé suivi du type de MI qu'il a vécue<sup>25</sup>.

Dans le chapitre 2, nous proposons une interprétation de ces résultats et tentons une comparaison avec la littérature scientifique, lorsque celle-ci est possible. En effet, nous rappelons que ce travail est exploratoire et a pour ambition de combler les lacunes de la littérature. Notre comparaison se fait donc entre la littérature étudiant principalement la primo-socialisation et nos résultats portant sur la socialisation lors de la MI.

---

<sup>25</sup> Cf. Méthodologie, tableau 3.

## CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS

### 1.1. La formation

#### 1.1.1. Mise en place de la formation

Parmi les organisations interrogées, une seule ne met pas en place de formations lors de la MI de ses travailleurs. Elle justifie ce choix par le fait qu'elle forme ses collaborateurs toute l'année. Notons néanmoins que c'est également le cas des deux autres organisations.

*« Non, peut-être pas d'office directement en prenant le poste, mais va l'avoir...  
[dans l'année] » (Interviewé 1A)*

Les deux autres entreprises forment leurs travailleurs lors de mobilités internes. Néanmoins, ces formations sont réservées à une partie des collaborateurs, selon la MI qu'ils vivent. Ainsi, toutes les deux proposent des formations lors des mobilités horizontales. L'entreprise C ajoute que ses formations sont également suivies lors des mobilités verticales.

*« Ça dépend vraiment du poste. Un, par exemple, un magasinier qui va évoluer vers le profil vendeur comptoir d'office il aura une formation. » (Interviewé 4B)*

*« C'est vraiment quand on change de métier qu'on fait ça. [...] Ou quand on évolue. » (Interviewé 7C)*

Le contenu des formations se concentrent uniquement sur le travail en lui-même : l'objectif recherché est que le travailleur connaisse les aspects techniques du métier.

*« Minimum sur les logiciels informatiques. [...] C'est la formation principale qu'on fait. Ce qu'on fait aussi, ce sont des formations produits. » (Interviewé 4B)*

*« un consultant qui change d'agence, il va, il n'y a pas de trajet de formation. [...] Mais il y a pas, pas de nouvelles grandes compétences à apprendre puisque c'est le même métier. » (Interviewé 7C)*

Ces formations sont dispensées soit par une personne interne à l'organisation, telle qu'un employé RH, soit par un formateur externe. De plus, dans la plupart des cas, elles sont organisées au sein de l'entreprise. Cependant, il arrive à l'entreprise B d'envoyer directement ses collaborateurs chez les fournisseurs afin qu'ils soient formés sur leurs produits.

*« on a une personne qui s'occupe de la formation en interne pour le logiciel informatique. [...] Il faut savoir qu'on organise pas mal de formations en interne. Les fournisseurs se déplacent beaucoup. [...] [ou] on l'envoie directement chez le fournisseur. » (Interviewé 4B)*

*« Il y avait les deux. Il y avait le service Learning and Development. Et il y avait des formateurs externes. » (Interviewé 8C)*

Concernant la forme de cette pratique, elle diverge selon l'organisation. Ainsi, l'entreprise C l'organise sous la forme d'un trajet, à travers lequel le collaborateur suit diverses formations. Elles se présentent soit sous E-learning, à travers une plateforme de formations, soit en présentiel, avec un formateur. Dans ce cas-là, la formation se fait soit à travers un cours classique, soit sous la forme de jeux de rôles. Pour les formations dans l'entreprise B, elles peuvent également être dispensées sous la forme d'un cours classique. Cette entreprise ajoute qu'elle place certains collaborateurs à des postes différents afin qu'ils s'imprègnent de certaines connaissances utiles dans leurs prochaines fonctions.

*« on a une plateforme de formation [...]. Ce sont des vidéos, des des interviews, des articles, vraiment un petit peu de tout. » (Interviewé 7C)*

*« il y a effectivement des formations qui sont faites en groupe où on les suit en groupe, mais il y a aussi des formations peut être qui peuvent être suivies en E-learning. [...] [Pour les formations en groupe] alors t'avais une partie théorie mais t'avais aussi beaucoup de pratique, donc des jeux de rôles » (Interviewé 8C)*

*« Il n'avait pas une bonne connaissance [des matériaux] mais il savait utiliser un élévateur. Et donc je lui dis écoute, on va faire les deux. Tu vas d'abord aller sur la cour et après tu vas aller au comptoir. Ainsi, au moins tu imprègnes bien la... Parce que c'est vraiment en visualisant le matériau que tu l'emmagasines. » (Interviewé 4B)*

### 1.1.2. Ressentis des travailleurs vis-à-vis de la formation

Face à cette pratique, nous recensons trois principales réactions de la part des travailleurs. Premièrement, certains travailleurs n'ont pas reçu de formations. Ces derniers considèrent que leurs mobilités internes n'ont pas entraîné un changement radical des tâches. De ce fait, ils en concluent que la formation n'était pas nécessaire.

*« Étant donné que le travail était le même, si je peux dire ça comme ça, bah, je n'ai pas eu besoin de formation. »* (Interviewé 9, géographique)

*« Non, je n'en ai pas eu et j'en ai pas ressenti le besoin là. »* (Interviewé 3, horizontale)

Deuxièmement, lorsque le nouveau poste n'est pas fondamentalement différent du précédent mais que néanmoins certaines tâches n'ont jamais été réalisées par le travailleur, il semblerait que cette inconnue soit dissipée par l'observation du prédécesseur au poste. Ainsi, la formation ne semble également pas être une nécessité.

*« je savais qu'est-ce que c'était un responsable dépôt, vu que j'avais mon collègue qui était déjà là, je voyais un peu ce qu'il faisait. »* (Interviewé 5, verticale)

*« je le connaissais un peu le poste, je voyais mes collègues tous les jours. Donc, je savais à quoi m'attendre. »* (Interviewé 6a, horizontale)

Enfin, lorsque le travailleur a vécu un changement de poste drastique, il met en avant l'importance de la formation dans l'intégration de son nouveau poste.

*« Et bien évidemment que ça aide parce qu'il y a des formations, bah, qu'on, des formations qu'on n'a pas, quand on est consultant. [...] Donc forcément, à ce moment-là, je n'avais aucune connaissance de la partie, la partie négociation, la partie financière ou autres. Donc oui, oui, oui, c'était nécessaire. »* (Interviewé 8, verticale, géographique)

*« les jeux de rôles, ça aide toujours. [...] Parce que tu te rends compte, tu mets en pratique ce que tu as vu en théorie et tu peux rapidement te rendre compte là où ça coince. »* (Interviewé 8, verticale, géographique)

Nous remarquons cependant que parmi les collaborateurs qui n'ont pas vécu une formation avant leur prise de poste, certains se sont exprimés sur la pression ressentie les premiers mois et l'appréhension face à l'inconnu. En comparaison, l'interviewé 8 qui a vécu la formation la plus complète s'est senti prêt dès les premiers jours au poste.

*« Ouais, clairement. Dans l'inconnu, oui. [...] Peur, non mais un peu d'appréhension quand même. »* (Interviewé 3, horizontale)

*« perdu au début, beaucoup, parce que. [...] J'ai vraiment dû improviser et aller à l'essentiel » (Interviewé 2, verticale, géographique)*

*« Je pense que j'étais prêt. [...] J'avais tout eu en termes de théorie et après c'était à moi de faire la différence. » (Interviewé 8, verticale, géographique)*

## 1.2. Le tutorat

### 1.2.1. Mise en place du tutorat

Toutes les organisations interviewées nous confient mettre en place du tutorat. Pour l'entreprise A, celui-ci se fait par le manager de façon informalisée. Chaque responsable gère la manière dont il souhaite mettre en place cette pratique, sans que le service RH intervienne dans le processus.

*« je sais qu'au niveau des responsables, je sais qu'ils accompagnent ces gens qui sont, qui sont, qui sont mobilisés, mais nous-mêmes, en tant que nous, dans le service RH, il n'y a pas de suivi, il n'y a pas [de demande] d'accompagnement. [...] il y en a qui le font, il y en a qui le font pas. » (Interviewé 1A)*

Pour les deux autres organisations, le département RH encadre davantage le tutorat. Dans l'entreprise C, il est convenu que les personnes qui évoluent vers un poste à responsabilités soient accompagnées tout au long de leur trajet d'apprentissage d'un manager expérimenté dans la fonction, désigné par le service RH.

*« chaque personne a un ou une mentor, un parrain, marraine [...]. [...] c'est toujours une responsable d'agence qui est choisie pour être le mentor de la personne. [...] en général, c'est une personne qui a quand même un certain bagage » (Interviewé 8C)*

Néanmoins, cela s'arrête à ce type de mobilité. Pour les autres, rien n'est concrètement mis en place, cela dépend du manager. De plus, bien qu'un parrain soit désigné lors du trajet d'apprentissage, son rôle s'arrête lorsque le trajet est terminé, c'est-à-dire avant la mise en poste définitive du collaborateur.

*« Oui, tout à fait [le responsable direct prend le rôle de tuteur]. Ou il délègue à quelqu'un de façon, de façon spécifique. Mais oui, tout à fait. [...] C'est vraiment chacun qui fait comme il veut » (Interviewé 7C)*

Concernant l'entreprise B, la directrice RH sélectionne les tuteurs qui aideront le travailleur mobilisé. Bien souvent, il s'agit d'un des responsables du collaborateurs. Il arrive également qu'un second tuteur soit désigné.

*« Donc j'organise un système de parrainage et... Je donne un exemple ici, j'ai trois nouveaux qui ont commencé, pendant la première semaine, je vais demander au responsable de cour de bien les encadrer. » (Interviewé 4B)*

*« j'ai fait une réunion, j'ai nommé deux personnes pour vraiment encadrer la personne » (Interviewé 4B)*

Dans tous les cas, la directrice RH explique leur rôle aux mentors. Les consignes sont communiquées de façon formelle, à travers le job description de la personne responsable, et/ou de façon informelle. En effet, l'interviewé 4B explique l'incapacité de formaliser toutes les consignes.

*« Mais c'est vrai qu'on ne sait pas formaliser tout. Donc c'est vrai que je ne dis peut-être pas, tu vois, j'ai peut-être pas fait un écrit mais le responsable de cour à son job description aussi. Donc il sait, à ce niveau-là, quand il encadre du personnel, comment il doit faire. » (Interviewé 4B)*

*« Mais tout n'est pas formalisé systématiquement. [...] J'ai pris mon téléphone, j'ai dit [nom d'un responsable], j'aimerais bien que tu expliques ça, ça et ça. Que maintenant, tout devis qu'il fasse, c'est toi qui les contrôles, c'est toi qui lui expliques, c'est toi qui lui dis comment il aurait dû faire. Donc tu vois, je lui ai donné la philosophie. » (Interviewé 4B)*

Nous constatons cependant que les entreprises B et C s'accordent sur le rôle du tuteur, qui est de répondre aux questionnements du collaborateur mobilisé. L'entreprise B surenchérit en expliquant que le tuteur va accompagner le travailleur à son poste pendant un certain temps pour contrôler et lui expliquer son travail.

*« c'est vraiment le fait que, d'avoir une personne de référence, vers qui la personne peut se tourner pour poser toutes ces questions. » (Interviewé 7C)*

*« qu'elle puisse à un moment poser toutes les questions inimaginables pour être sûr qu'à un moment, voilà, on a, on a épuisé tous les aspects du poste » (Interviewé 4B)*

*« L'encadrer, lui expliquer, les procédures, le suivi, le respect. Par exemple, si tu as un nouveau vendeur au comptoir, il va être à côté de lui et donc chaque fois qu'il va faire quelque chose, il va contrôler son travail, il va lui dire non, là tu aurais dû faire comme ça. Donc il y a vraiment un suivi, vraiment. » (Interviewé 4B)*

### 1.2.2. Ressentis des travailleurs vis-à-vis du tutorat

Nous soulignons trois situations différentes concernant la pratique de tutorat. Tout d'abord, certains travailleurs n'ont pas reçu de tutorat, qu'il soit formalisé ou non. Ils expliquent ne pas en avoir ressenti le besoin et justifient cela de par leur personnalité. Néanmoins, lorsque nous les interrogeons davantage sur cette pratique, tous les deux s'expriment au nom des autres travailleurs et il en ressort que le tutorat peut aider lors de la MI.

*« Ah, il n'y a avait pas de soutien. [...] Moi ça va, je suis, je retombe sur mes pattes facilement. » (Interviewé 2, verticale, géographique)*

*« Je pense que oui [un tuteur agréé pourrait aider une personne]. [...] Je pense que les managers, ils le disent naturellement aux personnes. Il n'y a pas d'écrit mais. » (Interviewé 2, verticale, géographique)*

*« Disons quand j'avais un truc que je connaissais pas, je demande, par exemple, au chef de vente qui a de l'expérience, etc. Des choses parfois pour pas faire de bêtises, je préfère demander. Mais sinon ce n'est pas qu'on vient vers moi. Parce qu'encore une fois, il y a pas nécessaire et si c'est quelque chose qui est nécessaire, je vais moi-même vers la pêche aux infos, on va dire. » (Interviewé 3, horizontale)*

*« Mais pas être jeté dans, enfin, c'est paradoxal parce qu'au final, moi, c'était un peu le cas. Mais jeté dans l'inconnu, mais pas le jeter dans la fosse aux lions [...] il faut quand même des personnes en suffisance, ce qui va permettre [...] de former la personne à la bonne place. Parce que si tout le monde court [...]. Je pense que l'on va manquer de temps pour aider cette personne dans son boulot. » (Interviewé 3, horizontale)*

Ensuite, les travailleurs 6 et 9 ont été accompagnés et encadrés naturellement par leur manager et/ou l'un de leurs collègues. En effet, ces derniers n'ont pas été désignés par le service RH mais ont pris le rôle de tuteur de façon officieuse. Les collaborateurs mobilisés ne semblent pas prêter attention à ce caractère tacite et soulignent l'aide apporté par ce tutorat pour leur mise en poste.

*« Oui, [le tuteur] c'était mon collègue, enfin, un collègue. [...] C'était pas c'était pas conclu, c'était pas. Il n'y avait pas de contrat signé ni quoi que ce soit. Mais donc voilà, c'était... naturel. [...] sans les collègues, je pense qu'on avance pas au début. [...] Parce qu'on est tout nouveau donc on ne sait pas trop comment fonctionne ce dépôt. Parce que je pense que chaque dépôt a un peu sa façon de fonctionner. Il faut s'adapter. Sans les collègues, on ne sait pas s'adapter. Si on est tout seul à apprendre... Ou alors si, on va peut-être s'adapter, mais en beaucoup plus longtemps. »* (Interviewé 6a, horizontale)

*« j'ai été encadré par [nom de sa manager], donc par ma manager, pour qu'elle me forme aux spécificités des clients. [...] Puis après j'ai suivi [nom de sa collègue] pour une première ligne<sup>26</sup>. Mais on peut dire qu'au bout de, au bout d'une semaine, voilà, on m'a laissé la première ligne, gérer tout seul. »*  
(Interviewé 9, géographique)

Enfin, les deux derniers collaborateurs ont reçu un encadrement formalisé lors de leur MI. Tout comme les travailleurs 6 et 8, ils n'insistent pas sur le caractère officielle de ce tutorat mais expriment plutôt l'aide évidente qu'ils en ont reçue.

*« je trouve que c'est un peu normal de te former, de t'aider. Quand on te change de poste. [...] Et [le soutien de] la direction<sup>27</sup> aussi, il faut être là pour toi, parce que, quand tu changes de poste, c'est évident. Mais tu peux avoir certains problèmes, comme organiser les congés, de mettre les hommes quand ils sont en maladies, d'avoir des remplacements, de l'infos. Oui, tu dois avoir la direction aussi avec toi. »* (Interviewé 5, verticale)

*« Et l'objectif, c'est quoi ? Qu'elle puisse répondre à toutes les questions de la personne en trajet, mais pas que. C'est aussi la coacher, la, la motiver, enfin, ta seule motivation, c'est toi, ça doit venir à la base de toi l'impulsion. Mais voilà, quand il y a effectivement des moments de doute, des moments de faiblesse, la personne est là pour t'aider, pour, pour te, te reprendre en main, t'accompagner. Donc oui, ça m'a aidé. »* (Interviewé 8, verticale, géographique)

A travers ces interviews, nous constatons que les personnes interrogées s'accordent à dire que le tuteur doit être une personne expérimentée dans la fonction. Pour certains, cela doit venir du responsable, pour d'autres, cela peut être un collègue.

<sup>26</sup> La première ligne est la gestion de l'accueil de l'agence (Interviewé 9).

<sup>27</sup> Par direction, l'interviewé entend deux de ses responsables directs (Interviewé 5).

*« c'est la personne qui fait le boulot à la base ou un responsable si il est passé par là. [...] C'est compliqué d'expliquer à une autre personne si on maîtrise pas soi-même. »* (Interviewé 3, horizontale)

*« bien que ça peut être ton, ton, ça peut être même ton responsable direct. Je vais dire, ça me paraîtrait logique. Ouais. »* (Interviewé 2, verticale, géographique)

*« personne qui vient fraîchement d'être Branch Manager, c'est compliqué d'être la marraine de quelqu'un alors que tu es toi-même peut être encore en processus de développement, tu vois ? Donc ça ne veut pas dire que ça n'est pas possible parce que voilà. Mais en général, c'est des Branch Manager avec un peu plus de, un peu plus de bagages. »* (Interviewé 8, verticale, géographique)

Pour terminer, nous constatons que lorsque les travailleurs discutent du tutorat, la plupart souligne son aide uniquement en ce qui concerne le travail en lui-même. Seul le travailleur 8 exprime le soutien moral que lui a apporté son tuteur lors de sa période d'apprentissage au poste.

*« le responsable, il est là pour soutenir la personne au niveau du contenu du travail »* (Interviewé 2, verticale, géographique)

*« la personne est là pour t'aider, pour, pour te, te reprendre en main, t'accompagner. »* (Interviewé 8, verticale, géographique)

### 1.3. L'évaluation de l'intégration

L'évaluation de l'intégration semble être pratiquée différemment selon les entreprises interviewées : certaines mettent en place des essais, d'autres des entretiens post-mobilité. Dans les deux cas, l'objectif est d'évaluer la socialisation du travailleur suite à sa mobilité.

#### 1.3.1. Mise en place de l'essai

Deux des entreprises interrogées organisent des essais avant la mobilité définitive du travailleur. Notons cependant que pour l'entreprise B, cet essai est un passage obligatoire avant une MI. Pour l'entreprise A, il est pratiqué à la demande du responsable.

*« Période d'essai en vue de l'évaluation des aptitudes des travailleurs au poste de responsable de dépôt. Donc on a posé un petit peu le cadre à ce niveau-là. [...] et je fais toujours comme ça. » (Interviewé 4B)*

*« par exemple, [nom d'un responsable] fait ça aussi des essais, genre, par exemple, une semaine. » (Interviewé 1A)*

L'objectif souhaité des organisations en mettant en place cette pratique est de tester l'intégration du travailleur à un nouveau poste et/ou à une nouvelle équipe. Ainsi, à la fin de l'essai, elles l'évaluent et prennent la décision de le transférer définitivement ou pas. Les modalités d'évaluation diffèrent entre les entreprises. Pour l'organisation A, l'évaluation se fait selon l'appréciation du responsable, tandis que l'entreprise B évalue le collaborateur sur bases de critères objectifs, issues d'une grille d'évaluation communiquée préalablement au travailleur.

*« on a prévu de la mettre une semaine sur place pour voir si elle se plait, là. » (Interviewé 1A)*

*« C'est plus le responsable qui va juger, qui va évaluer » (Interviewé 1A)*

*« tu as trois ou six mois d'essai, pour voir si tu as bien accompli tes responsabilités, si tu es bien avec ton équipe » (Interviewé 5B)*

*« Au terme de la période d'essai, si le travailleur estime que les aptitudes supplémentaires du présent contrat, il prolongera. [...] Il l'[la grille d'évaluation] avait avec. [...] Mais elle était vierge. Mais donc, il a pu prendre connaissance des différents critères sur lesquels il sera évalués. » (Interviewé 4B)*

Concernant les modalités de l'essai, il ne semble pas y avoir de généralités. Par exemple, la durée de l'essai varie selon le poste et le travailleur.

*« Non, y a vraiment pas une durée. [...] On a déjà fait des essais de trois mois par exemple. Tout dépend. » (Interviewé 1A)*

*« Ça dépend du poste. Ben là, on aurait pu le faire en deux mois. » (Interviewé 4B)*

Néanmoins, avant l'essai, toutes les informations nécessaires sont communiquées au collaborateur.

*« Tout est dit à ce moment-là, bien souvent. Quand on fait l'essai, les personnes sont au courant de la durée, etc. » (Interviewé 1A)*

*« J'ai pris le temps de bien réexpliquer le poste. On a fait une convention ensemble. [...] Donc on a posé un petit peu le cadre à ce niveau-là. On a réexpliqué, tu vois, un petit peu sa mission. [...] Tu vois, de manière très transparente. Et alors on a après expliqué les modalités. » (Interviewé 4B)*

Notons également que parmi les essais, le collaborateur 6b a vécu un cas particulier. Ce dernier n'a pas eu d'essai à proprement parler mais il a fait un remplacement de deux semaines sur le site. L'entreprise lui a ensuite demandé s'il souhaitait rester à ce poste-là. Ce travailleur n'a donc pas reçu d'informations préalables à son transfert, ni d'évaluation officielle à la fin des deux semaines. Nous catégorisons néanmoins cette situation comme un essai, étant donné que le collaborateur a eu l'occasion de tester son poste sur un autre site pendant une période définie.

### 1.3.2. Ressentis des travailleurs vis-à-vis de l'essai

Lorsque nous interrogeons les deux collaborateurs travaillant dans l'entreprise A sur une éventuelle période d'essai, ils nous signalent qu'ils n'en ont pas reçue. Effectivement, comme souligné ci-dessus, les essais se font à la demande du responsable et ne sont donc pas proposés systématiquement à tout le personnel.

*« Non, je ne pense pas. Disons que je pense que les choses sont dites entre quatre, enfin, entre six yeux. En se disant, bah, voilà, on voit si ça va. Si on voit, à un moment donné, que je fais du br\*\*, alors là on avisera. Mais comme ça n'a pas été le cas, non, rien. Pas eu de, moi, en tout cas, on m'a pas fait d'évaluation à moi, quoi. » (Interviewé 3, horizontale)*

Concernant les travailleurs de l'entreprise B, chacun considère que cette période d'essai a été bénéfique pour leur intégration et leur prise officielle du poste.

*« il te faut une période d'essai. Un période d'essai, c'est normal. » (interviewé 5, verticale)*

*« Je pense que le fait que j'ai dû faire un remplacement deux semaines, ça m'a aidé. [...] Au début, la première semaine, j'étais plus réticent. Maintenant, la deuxième, ça a commencé à me plaire et ainsi de suite. » (Interviewé 6b, géographique)*

### 1.3.3. Mise en place de l'entretien post-mobilité

La mise en place d'un entretien quelques temps après la MI n'est formalisée dans aucune des entreprises interrogées. L'entreprise C ne met en place aucune mesure lors d'un transfert. Pour l'organisation A, le service RH ne participe pas à ces entretiens, qui semblent se dérouler de manière improvisée par les responsables directs. En revanche, dans l'entreprise B, la directrice RH s'occupe des entretiens, mais le fait souvent de manière informelle.

*« Pas lors d'un changement de poste, non. » (Interviewé 7C)*

*« les responsables qui accompagnent justement le font d'eux-mêmes pour justement savoir si ça se passe bien, pour voir si vraiment le changement a été efficace ou pas. » (Interviewé 1A)*

*« moi je passe souvent dans les équipes, donc tu vois, c'est pas que tu organises toujours. Moi je vais passer, je parle aux gens, donc je vais le voir. Et alors, comment ça se passe ? Tu vois, moi super, ça se passe bien. [...] Et donc je n'ai pas besoin non plus de se dire on se donne rendez- vous telle heure parce que je passe souvent. » (Interviewé 4B)*

L'entreprise C justifie son choix par le fait qu'elle organise des entretiens annuels, entre le collaborateur et son supérieur direct. Ils permettent d'évaluer les performances du travailleur et également de discuter avec lui de son bien-être au poste.

*« on a des évaluations aussi annuelles [...]. C'est obligatoire au niveau groupe [...] ça permet de faire le point. Je pense que même pour pour chacun, c'est important de savoir où on en est dans son travail, d'avoir un retour de son, de son manager, de fixer les objectifs pour l'année qui arrive et puis de faire un point et de pouvoir discuter aussi avec son manager » (Interviewé 7C)*

De plus, les organisations B et C estiment que, grâce à leur proximité avec leur personnel et à l'ancienneté de ces derniers dans l'entreprise, ceux-ci n'hésitent pas à les interpellier d'eux-mêmes en cas de besoin.

*« Et ce qui est facile avec eux, c'est si ça ne va pas, ils ont plus facile à le dire. Parce qu'ils font déjà partie de la société. » (Interviewé 4B)*

*« Les anciens aussi, ils connaissent mieux les HR BP et donc ils savent qu'ils peuvent se retourner vers eux, s'il y a un souci. » (Interviewé 7C)*

#### 1.3.4. Ressentis des travailleurs vis-à-vis de l'entretien post-mobilité

Le travailleur 5 a officiellement eu un entretien avec le service RH pour discuter des résultats de son évaluation à la suite de son essai. Il explique que cela lui a permis de connaître ses compétences pour prendre le poste. C'est également le cas pour le travailleur 8, qui n'a pas eu d'entretien lors de ses débuts au poste de responsable. Ce dernier exprime les sentiments de légitimité et de confiance ressentis à partir du moment où il a reçu de réels feedbacks de ses performances suite à son évolution.

*« quand tu changes de poste, d'avoir une évaluation, c'est très très important, pour être sûr que tu es bien capable de faire ton boulot correctement »*  
(Interviewé 5, verticale)

*« Jusqu'au moment où j'ai eu plus d'entretiens, plus de coaching de ma N+1 [...] et donc je me sentais, ouais, je me sentais volé, bien volé, encadré, soutenu et donc j'y ai pris du plaisir. Et donc c'est là, c'est là que c'est important d'avoir un bon encadrement, un bon coaching pour que tout le monde soit sûr d'être au bon moment au bon poste. »* (Interviewé 8, verticale, géographique)

Pour les autres, l'entretien post-mobilité n'était soit pas mis en place, soit prenait la forme d'une discussion informelle avec leur responsable, sans que le service RH n'intervienne.

*« il [son responsable] n'est jamais venu me demander des choses pour que je me sente bien dans mon boulot. »* (Interviewé 2, verticale, géographique)

*« j'ai été un peu plus livré à moi-même au début. »* (Interviewé 8, verticale, géographique)

*« entre deux cigarettes, on m'a demandé ça va, ça te plait ? Oh oui, bah, alors c'est bien. [...] Il n'y a pas eu quelque chose de formel vraiment à 100 %. »*  
(Interviewé 3, horizontale)

Néanmoins, la majorité estime que leur responsable est disponible pour les écouter s'ils le souhaitent. Cependant, nous constatons que le fait que cela doit venir d'eux apparaît comme un frein.

*« Évidemment, si j'ai un problème, il est présent. Mais je ne le sollicite jamais. »*  
(Interviewé 2, verticale, géographique)

*« je savais que je pouvais toujours compter sur ma responsable. Mais, je, après, ça fait partie de mon trait de caractère où je ne me retourne vers les gens que si j'ai tout tenté et que je n'ai plus d'autre solution. »* (Interviewé 9, géographique)

Alors que le collaborateur 3 estime ne pas avoir besoin d'entretien, d'autres considèrent que cela leur aurait été utile. Effectivement, selon eux, recevoir un feedback de leur mobilité leur aurait permis de prendre conscience de leur efficacité mais également de discuter de leur ressenti face à ce changement. Il ressort également que la durée et le format de l'entretien ont peu d'importance, l'objectif étant que le travailleur puisse s'exprimer librement, sans avoir à initier la discussion lui-même. De plus, pour certains travailleurs, le service RH doit intervenir dans cette pratique, en plus du manager.

*« Je pense qu'à ce moment-là, des, des évaluations plus plus, plus, plus rapprochées, plus présentes auraient été nécessaires [...] ça m'aurait permis d'évoluer plus rapidement. »* (Interviewé 8, verticale, géographique)

*« peut-être au niveau RH un soutien on va dire. Voilà un peu dans le genre ce que... qu'un nouveau qui commence une semaine après, on l'appelle. Pourquoi pas avoir voilà, tu commences dans ce poste, on se revoit dans deux semaines. On voit ce qui va, ce qui ne va pas. Qu'est ce qui peut t'aider ? Qu'est-ce qu'on peut faire ? »* (Interviewé 2, verticale, géographique)

*« un suivi de la part du HR, pour vous faire une petite évaluation d'intégration au bout d'un mois, trois mois. Voilà, juste pour prendre la température, ça doit pas être quelque chose qui doit durer longtemps, mais juste pour savoir... comment ça va »* (Interviewé 9, géographique)

*« Juste un petit coup de fil. Savoir comment ça va, si tout se passe bien. [...] j'aime toujours bien. Au moins, on voit les points négatifs, les points positifs, ce qu'on peut améliorer. Moi j'aime bien [avoir une évaluation]. »*  
(Interviewé 6a, horizontale)

Enfin, concernant les évaluations annuelles, un des travailleurs qui en a vécu confirme qu'elles aident à exprimer ses ressentis. Cependant, il souligne que cela ne doit pas être considéré comme une pratique de la MI, étant donné le délai parfois long entre le changement et l'entretien.

*« Alors tu as des évaluations formelles et les informelles sont très bien aussi. Elles sont nécessaires. [...] Parce que tu as une évaluation annuelle, ok, mais*

*t'imagines si tu dois attendre un an pour te rendre compte que la personne n'est pas bien ? » (Interviewé 8, verticale, géographique)*

#### 1.4. L'accueil

##### 1.4.1. Mise en place de l'accueil

Parmi les trois entreprises interrogées, l'organisation C s'est distinguée dans la mise en place de l'accueil des travailleurs mobilisés, déployant des mesures supplémentaires par rapport aux deux autres. De fait, les collègues et le manager accueillent le collaborateur le premier jour. Cet accueil est régulé par le service RH, qui rappelle au responsable l'arrivée du travailleur et comment l'accueillir correctement. Ainsi, il suggère au manager d'envoyer un message de bienvenue et lui communique un document reprenant les informations à notifier au travailleur lors de son entrée au poste.

*« il y a tout l'accueil [...] par le manager et les collègues directs » (Interviewé 7C)*

*« On a quand même, pour chaque fonction, un Learning on the job qui est écrit par [nom du département RH] où on dit tout ce qui doit être vu. [...] le département envoie un message au manager aussi avant l'arrivée du nouveau avec toutes les formations, le trajet, etc., à faire et un rappel pour bien accueillir. [...] Et via notre système de ressources humaines, il y a aussi des rappels qui sont faits au manager. Par exemple, d'envoyer un petit message pour souhaiter la bienvenue à son, à son collègue, ce genre de chose. » (Interviewé 7C)*

L'accueil commence bien souvent par la présentation des collègues et des locaux si la personne ne les connaît pas d'avance. Il est ensuite suivi par un petit-déjeuner de bienvenue. De plus, le matériel du collaborateur est prêt lors de son arrivée.

*« donc il y a quand même une présentation, un tour du siège, qui est faite, présentation des collègues sur place ou de l'organisation des bureaux, etc. » (Interviewé 7C)*

*« la personne est accueillie avec un petit-déjeuner » (Interviewé 7C)*

*« Et quand elle arrive, son bureau est prêt. » (Interviewé 7C)*

Néanmoins, l'employé RH précise que le service propose un canevas aux managers et que chacun se l'approprié et met en place l'accueil comme bon lui semble.

*« Mais, voilà, d'une personne à l'autre et selon le bagage aussi du nouveau collègue, c'est pas toujours suivi à la lettre ou pas toujours dans le même ordre. [...] Donc ça dépend vraiment du manager et de la façon dont c'est fait. »*  
(Interviewé 7C)

La préparation préalable du matériel est également mise en place dans l'entreprise A, bien que cela dépende du poste du travailleur. De plus, elle souligne l'importance de présenter la personne mobilisée à ses nouveaux collègues.

*« Oui, c'est ça [le matériel est prêt lors de son arrivée au poste]. pour les profils administratifs, ça c'est un petit peu plus compliqué parce que vu que c'est dans notre gestion. [...] ça peut être un peu plus compliqué d'avoir tout le jour même son adresse mail, un pc... »* (Interviewé 1A)

*« la présentation...[...]. De la personne sur le site même. Parce que, vu qu'on est des sites différents, tout le monde ne se connaît pas, tout le monde ne se voit pas. Donc ça on est un peu. Il y a certaines personnes qui sont inconnues quoi. Donc c'est vraiment, la présentation est importante. »* (Interviewé 1A)

Concernant l'entreprise B, la directrice RH demande au responsable de faire le tour des locaux lorsque la personne est nouvelle sur le site.

*« J'ai dit [nom d'un responsable], quand je te mets un nouveau, ôte-moi d'un doute, tu fais quand même tout bien le tour de la cour ? »* (Interviewé 4B)

Enfin, dans les entreprises A et C, la MI du travailleur est communiquée à une partie du personnel, en plus de la présentation des collègues sur site. Dans l'organisation A, cela se fait à l'ensemble du personnel via le journal interne de l'entreprise. L'organisation C ne communique pas le transfert à tous ses membres mais cible les personnes directement concernées. Cette information est transmise soit via l'intranet, soit via le mail hebdomadaire du comité de direction, soit via le manager.

*« On a aussi un journal d'entreprise. Quand il y a un transfert, bien souvent, on le signale dans ce journal-là.<sup>28</sup> » (Interviewé 1A)*

*« Non, c'est pas à l'ensemble du groupe. Maintenant, ça dépend de nouveau quel type de changement. Un consultant qui devient, qui change d'agence, on va le communiquer juste à l'area. Même chose s'il y a un consultant qui devient un Branch manager, on va le communiquer à l'area. Et là, peut être aussi à certains départements supports avec lequel il va devoir travailler de façon indirecte. [...] en général, soit c'est mis sur l'intranet<sup>29</sup>. Ça, c'est une possibilité. Soit notre comité de direction fait un mail hebdomadaire dans lequel on peut mettre aussi ce genre d'informations. [...] [soit] le Branch manager envoie un mail à toute l'area » (Interviewé 7C)*

#### 1.4.2. Ressentis des travailleurs vis-à-vis de l'accueil

Seul l'interviewé 9 nous énonce des mesures mises en place qui lui ont permises de se sentir accueilli dès le premier jour.

*« Oui, oui, oui [il s'est senti accueilli]. Il y a eu un petit-déjeuner. » (Interviewé 9, géographique)*

*« par exemple, il y avait un petit tableau blanc, qu'on faisait. [...] Et donc on avait bah l'humeur du jour. Et par exemple, une collègue m'a créé un émoticône avec mon petit visage, etc. Eh donc voilà, ça m'a permis de me sentir inclu dans l'équipe. » (Interviewé 9, géographique)*

Aucun des autres interrogés ne met en avant une mesure concrète qui lui a permis de se sentir accueilli. Malgré ce manque, certains se sont tout de même sentis accueillis dans leur nouveau travail. La plupart justifie cela par le fait qu'ils connaissaient déjà les personnes et/ou le site.

*« l'équipe je la connaissais [...]. Ben oui, oui, je me suis sentie accueilli. [...] Il n'y a pas eu d'actions concrètes [...]. Ça s'est ressenti, ouais, ouais, ça s'est ressenti dans l'échange. [...] ça s'est super bien passé et donc j'ai eu une très bonne intégration. » (Interviewé 8, verticale, géographique)*

---

<sup>28</sup> Le journal interne est un mail envoyé chaque mois à tous les membres du personnel de l'entreprise (Interviewé 1A).

<sup>29</sup> L'intranet est un site internet interne à l'entreprise, accessible par tout le personnel (Interviewé 7C).

*« Oui, oui, oui. Ça, il n'y a pas eu de soucis. J'ai été très bien accueilli. Bah, comme je connaissais tout le monde, c'était les mêmes personnes » (Interviewé 5, verticale)*

*« J'en connais beaucoup d'avant. J'ai commencé à Ghlin donc je les connaissais [...] C'est un retour aux ressources, je dirais. Donc je l'ai bien vécu. J'ai été bien accueilli. » (Interviewé 6b, géographique)*

*« Non, franchement, ça s'est bien passé parce qu'on a toujours travaillé bien, en équipe, proches l'un de l'autre et en soit, c'est travailler main dans la main. Donc non, ça s'est bien passé. » (Interviewé 3, horizontale)*

Concernant le travailleur 2, il semble avoir vécu les débuts à son nouveau poste avec davantage de difficultés. Selon lui, cela est dû au fait qu'il n'ait pas été présenté dans sa nouvelle fonction à tous les membres du personnel. Effectivement, pour lui, la présentation de son nouveau poste aurait permis de faire face à la réticence de certains collègues : soit des collègues directs qui deviennent subordonnés, soit des membres du personnel qui ne le connaissaient pas auparavant. Il ajoute que la présentation doit être officielle et, bien qu'il apprécie le journal de l'entreprise, il ne peut pas être le seul canal de communication.

*« il y avait eu aucune présentation. Je suis arrivé un jour au matin. Bonjour, c'est moi, je m'occupe du magasin et voilà. [...] je ne voulais pas ça, moi. Je ne voulais pas arriver comme un cheveu dans la soupe. Et dire bonjour, c'est moi. Enfin, quelque part, ce n'est pas logique. » (Interviewé 2, verticale, géographique)*

*« la difficulté qu'on rencontre quand on évolue comme ça dans une société, à ce que les autres comprennent qu'on est plus simples collègues, où on devient le responsable. » (Interviewé 2, verticale, géographique)*

*« Ceux qui me connaissent, je pense, ils ne l'ont pas mal pris parce qu'ils savaient que j'étais quelqu'un de correct [...]. [Ceux] qui ne me connaissent pas, se sont dit ouh là, sur quoi je vais tomber ici ? [...] Donc clairement, ça n'a pas plu, ça c'est clair. » (Interviewé 2, verticale, géographique)*

*« [Ce qui aurait pu l'aider] Bah, déjà les présentations, une présentation officielle entre guillemets, ne fût-ce qu'un mail ou passer avec la direction [...]. Ça aurait vraiment été bien parce que ça donne, ça, ça marque le coup aussi vis-à-vis des personnes. Le fait d'être présenté déjà. Je pense que c'est important. Officiellement. » (Interviewé 2, verticale, géographique)*

*« Oui, ça [nom du journal interne], c'est une bonne chose. Ça présente un peu. [...] Beaucoup de gens ne le lisent pas, malheureusement. [...] mais quand on parle de changement de poste important, je trouve que [nom du journal interne], il est trop, c'est trop une gazette. C'est pas assez... [...] il devrait y avoir vraiment quelque chose de plus, de plus carré que le [nom du journal interne]. »*  
(Interviewé 2, verticale, géographique)

## 1.5. Le soutien à la constitution de réseaux sociaux

### 1.5.1. Mise en place de soutien à la constitution de réseaux sociaux

Notre collecte de données nous révèle que les entreprises A et C utilisent diverses pratiques pour soutenir la constitution de réseaux sociaux du collaborateur mobilisé.

Premièrement, l'entreprise A souligne l'importance de **présenter** le collaborateur mobilisé à son équipe de travail. En effet, étant donné que l'entreprise se divise en plusieurs sites, cela permet à chacun d'apprendre à se connaître. De plus, il semblerait que le changement conduise à de la réticence chez certains collègues. Les informer de la mobilité du travailleur et le présenter permettraient de faciliter l'acceptation d'une modification dans l'équipe de travail.

*« Il y a certaines personnes qui sont inconnues quoi. Donc c'est vraiment, la présentation est importante. [...] Ça peut être aussi un collègue qui a été au même niveau que vous, qui passe en grade. C'est pas toujours. C'est pas toujours facile [...] je pense que c'est hyper important que les collègues [...] soient au courant déjà de ce changement [...]. Au moins les personnes sont au courant de vraiment cette personne-là, elle va prendre ce poste-là. Je sais ce qu'elle va faire. »*  
(Interviewé 1A)

Dans l'entreprise C, les **formations** de groupe qui se déroulent en présentiel sont des lieux de rencontre entre le personnel des différentes agences. L'employé RH ajoute que des **réunions** en présentiel semblent également un bon outil d'intégration à l'équipe.

*« là les formations aident parce qu'on voit des gens d'autres d'autres départements, d'autres agences. »* (Interviewé 7C)

*« Mais le fait de faire des réunions en présentiel avec avec tout le monde ou ce genre de chose, c'est des détails, mais ça, ça a toute son importance. »*  
(Interviewé 7C)

Au-delà de ces pratiques, ces organisations mettent également en place une mesure spécifique à la construction d'un réseau : **l'organisation d'évènements**. Pour l'entreprise C, ces évènements sont principalement organisés intra-équipe, tandis que l'entreprise A convie l'entreprise au complet.

*« il y a des évènements qui peuvent être gagnés en équipe. Ou annuellement, les derniers temps, on avait un montant à dépenser en équipe aussi. Voilà pour une activité d'équipe. » (Interviewé 7C)*

*« Après, on a des, notre notre [fête] chaque année qui rassemble le personnel, où on va tous au restaurant. On a aussi un barbecue de début d'été qui est fait sur chaque site. Mais bon, rien n'empêche, chaque personne est libre d'aller où il veut sur les sites. » (Interviewé 1A)*

Selon ces entreprises, le soutien à la constitution de réseaux sociaux est essentiel. Les collègues ont un rôle important à jouer dans la MI du travailleur et aider ces derniers à se connaître facilite l'entraide dans le groupe et, de ce fait, l'intégration du collaborateur mobilisé.

*« ils doivent l'accompagner dans le droit chemin entre guillemets, lui montrer un peu la voie. Dans tous les cas, une fois que la personne sera livrée à elle-même si elle n'est pas un minimum soutenu par ses collègues, ça, ça n'a aucun sens » (Interviewé 1A)*

*« Dans la nouvelle équipe, bah, c'est, comme pour un nouveau travailleur, c'est vraiment prendre le temps de s'asseoir avec la personne, de faire connaissance, si on se connaît moins. Et puis de coacher et répondre à toutes les questions qu'un nouveau a. » (Interviewé 7C)*

Concernant l'entreprise B, elle ne met pas de pratiques en avant pour faciliter la constitution d'un réseau au collaborateur mobilisé. Néanmoins, elle rejoint l'avis des deux autres sociétés en ce qui concerne l'importance des collègues dans la socialisation du travailleur mobilisé.

*« c'est le rôle des collègues de l'aider, de lui dire non, c'est comme ça, c'est comme ça. Et donc effectivement, c'est un travail d'équipe, à tout niveau, c'est un travail d'équipe. » (Interviewé 4B)*

### 1.5.2. Ressentis des travailleurs vis-à-vis du soutien à la constitution de réseaux sociaux

Tous les travailleurs interrogés connaissaient leurs collègues avant leur MI. Pour certains, cela s'explique par le fait qu'ils n'ont pas changé d'équipe, pour d'autres, ils avaient eu l'occasion de les rencontrer auparavant, lors de diverses interactions. Le collaborateur 8 a appris à connaître ses collègues grâce à des réunions récurrentes et la collaboration quotidienne entre les agences. Cela a également été le cas pour le travailleur 9, qui ajoute avoir développé des relations avec ses collègues par le biais de soirées du personnel et du travail en bureaux satellites.

*« Je les connaissais parce que forcément, on partageait les candidats, on allait aux réunions RC, donc aux réunions consultants »* (Interviewé 8, verticale, géographique)

*« De par les soirées du personnel, de par les réunions de travail, la collaboration sur certains dossiers qu'on se partage entre différentes régions. [...] Et donc il m'arrivait de travailler dans des agences, on appelle ça travail satellite. Et donc je venais régulièrement à Mons. »* (Interviewé 9, géographique)

Selon eux, les pratiques mises en place par l'entreprise ont facilité leur intégration au sein de l'équipe.

*« C'est hyper important pour moi. Connaître ses collègues, c'est faciliter les process de travail. [...] Et de connaître la personne, de pouvoir se voir dans des environnements autres que le travail, dans des drinks, etc. Ça permet de faire un lien et [...] de connaître la personne, ça pousse à travailler ensemble, à collaborer et donc à performer. »* (Interviewé 9, géographique)

*« [Le travail satellite] Oui oui, oui. Ça a aidé mon intégration dans l'équipe, c'est sûr. Et c'est franchement très chouette. »* (Interviewé 9, géographique)

De plus, tous s'accordent à dire que le fait de connaître leurs collègues avant leur mobilité a rendu cette transition plus aisée, comme nous avons déjà pu le constater ci-dessus (cf. 1.4.2).

*« je connaissais déjà l'équipe auparavant, donc les liens étaient déjà présents. L'intégration s'est bien passée. J'avais l'impression de toujours, d'avoir toujours fait partie de l'équipe. »* (Interviewé 9, géographique)

*« Et vu qu'ici, on se connaissait tous déjà depuis deux ans, c'est très facile, tu les as toujours à ton soutien. » (Interviewé 5, verticale)*

A l'inverse, le travailleur 3 souligne la difficulté qu'il aurait rencontré s'il avait été transféré dans une autre équipe.

*« Parce que si tu ne connais pas l'équipe, ils te mettent des pièges, c'était facile à le faire. [...] Si tu ne connais personne là-bas et tu arrives. Bon, je suis le nouveau responsable, peut-être que les gens vont le prendre mal. (Interviewé 5, verticale)*

Le travailleur 6 partage une expérience antérieure de mobilité vers une équipe qu'il ne connaissait pas. Celui-ci a dû fournir davantage d'efforts pour faire ses preuves et s'intégrer à sa nouvelle équipe.

*« j'ai dû faire ma place parce que je les connaissais pas du tout [...] j'ai eu un peu de mal. [...] J'ai dû prouver ma valeur, je dirais. Leur faire comprendre qu'ils avaient besoin de moi [...] quand il y a quelqu'un de nouveau qui arrive, on essaie toujours un petit peu de le tester. » (Interviewé 6)*

Nous remarquons également que la réticence des collègues peut être réduite par la présentation des conséquences de la MI sur leur travail.

*« Pas de jalousie de la part des anciens collègues car ils ont vu l'aide que ce poste leur apportait » (Interviewé 3, horizontale)*

*« il [son responsable] n'a pas été mis au courant tout de suite non plus. [...] Mais après, finalement, il s'est rendu compte rapidement que c'était pour un bien, pour tout le monde, pour la vente, pour lui. Parce que ça le décharge de certaines choses aussi. » (Interviewé 3, horizontale)*

Dans tous les cas, les personnes interrogées conviennent que les collègues jouent un rôle crucial dans leur MI, que ce soit de par un soutien moral ou un soutien dans l'apprentissage du travail, comme nous avons pu le voir dans la partie tutorat.

*« [Sa plus grande aide] Les collègues, parce qu'au quotidien, c'est avec elles que je travaille. » (Interviewé 9, géographique)*

*« j'ai eu des moments très compliqués [...] mais heureusement pour moi, j'avais une super équipe, une super équipe sur qui je pouvais compter. [...] C'est super*

*important d'avoir, d'avoir des personnes bienveillantes autour de toi, de te sentir encadré, de te sentir soutenu, de te sentir écouté. » (Interviewé 8, verticale, géographique)*

*« je pense que le plus d'aide, je l'ai reçu de la part de mes collègues, qui ont été très compréhensibles avec moi [...] c'est un soutien moral » (Interviewé 5, verticale)*

## 1.6. L'accès à l'information

Toutes les pratiques présentées jusqu'à maintenant ont fournis des informations nécessaires à l'intégration du travailleur mobilisé. Néanmoins, nous souhaitons mettre en avant deux autres pratiques qui permettent au collaborateur d'obtenir des informations sur sa mobilité avant sa prise de fonction : le descriptif de poste et l'interview pré-mobilité.

### 1.6.1. Mise en place de pratiques facilitant l'accès à l'information

Dans les entreprises B et C, les travailleurs ont accès aux **descriptifs des postes** ouverts actuellement. L'organisation C invite chaque semaine ses travailleurs à consulter les fonctions vacantes en interne via un lien vers l'intranet envoyé par mail. Pour les collaborateurs de l'entreprise B, ces derniers peuvent retrouver les descriptifs de poste sur les annonces publiées en externe.

*« Oui, en fait c'est un mail qui donne le lien vers l'intranet où il y a toutes les fonctions. Et donc, là on peut choisir par fonction, par département, par région et postuler. Et quand on clique sur un sur l'offre, on a tout le détail. » (Interviewé 7C)*

*« Ils [les descriptifs de poste] sont sur les annonces. [...] on partage sur LinkedIn, sur Insta et sur Facebook. » (Interviewé 4B)*

Concernant l'**interview pré-mobilité**, cette dernière est effectuée principalement dans l'entreprise C. Lors de cette interview, le service RH explique la fonction au travailleur et évalue sa motivation à évoluer vers celle-ci. Rappelons cependant que l'entreprise A et B rencontrent le collaborateur avant sa mise à l'essai, lorsqu'il y en a une, et communiquent les informations nécessaires (cf. 1.3.1).

*« un entretien de motivation pour voir, effectivement, pour s'assurer des bonnes motivations de vouloir changer et aussi pour expliquer le poste, répondre aux questions, etc. » (Interviewé 7C)*

#### 1.6.2. Ressentis des travailleurs vis-à-vis des pratiques facilitant l'accès à l'information

Les travailleurs 3 et 5 ont pu prendre connaissance d'un descriptif de fonction et s'accordent à dire qu'il a été utile pour leur compréhension du contenu du travail. Néanmoins, selon eux, cette fiche regroupe les tâches globales de la fonction et n'équivaut pas l'apprentissage sur le tas.

*« Oui, parce que là tu vois bien les explications de la direction. Oui, ça t'aide un peu. Ça t'aide. Maintenant, tu sais quoi faire avec ton boulot. C'est important d'avoir une liste avec tes responsabilités. Bien sûr, à côté, tu vas faire des choses sans [que cela soit] noté quelque part, ça, c'est l'implication. » (Interviewé 5, verticale)*

*« j'ai eu une tâche description. Ben oui, parce que oui, comme je dis, j'avais pas tout tout tout tout ce que, les infos. Donc oui, ça m'a donné l'idée de ce qu'il y avait à faire et ça m'a donné plus de précisions quand même, même si c'est toujours dans les grosses lignes. [...] Après, c'est venu aussi [...]. Sur le tas. » (Interviewé 3, horizontale)*

L'interviewé 6 n'a pas reçu de descriptif de poste et n'en a pas ressenti le besoin, du fait qu'il observait ses collègues travailler. Cependant, cela n'a pas été le cas pour le travailleur 2. Ce dernier aurait apprécié recevoir un canevas avec les tâches du poste afin de réduire sa confusion face au contenu du travail.

*« Un descriptif ? Non, pas [de besoin] spécialement. [...] maintenant, ça peut toujours être bon pour voir un peu. Mais je le connaissais un peu le poste, je voyais mes collègues tous les jours. Donc, je savais à quoi m'attendre. » (Interviewé 6a, horizontale)*

*« perdu au début, beaucoup, parce que. Il fallait, il n'y avait pas de ligne directrice. Il n'y avait pas de job description, il n'y avait pas. J'ai vraiment dû improviser et aller à l'essentiel » (Interviewé 2, verticale, géographique)*

Concernant les collaborateurs 8 et 9, ils ont été conviés à des interviews avec le service RH, durant lesquelles ils ont dû motiver leur souhait de MI et ont reçu les détails du transfert.

Alors que le travailleur 8 ne donne pas plus de précision sur cette pratique, l'interviewé 9 souligne avoir reçu des informations claires et conformes à la réalité de l'agence.

*« Si, si, si. Ils m'ont expliqué le travail. [...] ils n'ont pas menti sur le, ils n'ont pas caché la vérité, je pense. [...] Elles [les interviews] ont validé mes motivations pour travailler au sein de l'agence »* (Interviewé 9, géographique)

*« Et donc, oui, c'est un entretien de motivation, comme un entretien d'embauche. [...] ça se fait avec les ressources humaines. »* (Interviewé 8, verticale, géographique)

## CHAPITRE 2 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Premièrement, les pratiques liées à la **constitution de réseaux sociaux** apparaissent primordiales et semblent faciliter la socialisation du travailleur mobilisé. Les recherches scientifiques révèlent que les relations avec les membres internes de l'organisation jouent un rôle crucial dans le processus de SO (Louis et al. cités par Cooper-Thomas & Anderson, 2006). Ainsi, les réseaux sociaux fournissent aux collaborateurs des informations sur le poste et le rôle, offrent un soutien social et créent un sentiment d'appartenance (Podolny & Baron, 1997). Cooper-Thomas et Anderson (2006) ajoutent que les nouveaux arrivants considèrent les informations issues de sources informelles, tels que leurs collègues, comme étant les plus utiles. Notre recherche empirique confirme que la rencontre entre les travailleurs renforce leurs relations, ce qui facilite l'intégration du collaborateur mobilisé au groupe. De plus, cela diminue la réticence de l'équipe de travail, qui l'aide et le soutien davantage. Nous remarquons également que le soutien de la part des pairs et du manager ressort comme l'aide la plus précieuse selon les travailleurs. Cela explique l'importance accordée au **tutorat** par ces derniers. Tous les collaborateurs soulignent l'aide reçue par leurs tuteurs pour l'apprentissage du contenu du travail, tout comme présenté par Guerfel-Henda *et al.* (2012). Nous ajoutons que les travailleurs ne prêtent pas attention au caractère formel ou informel de cette pratique, mais que le tuteur doit être expérimenté dans la fonction pour être perçu comme efficace par les mobilisés. Ils confirment ainsi les constats de la littérature à ce sujet (Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Fabre & Lacaze, 2012 ; Guerfel-Henda et al., 2012). De plus, la majorité de nos interviewés se sont sentis **accueillis** dès les premiers jours. Cela est dû, en grande partie, au fait qu'ils connaissaient déjà leurs nouveaux collègues. Ainsi, l'accueil présenté dans la littérature ne semble pas une obligation dans le cas de la MI, si le travailleur a eu l'occasion d'échanger auparavant avec ses collègues.

Deuxièmement, **l'évaluation de l'intégration** se révèle être un outil intéressant pour les travailleurs. L'essai permet aux personnes de vivre pendant quelque temps le potentiel changement, ce qui les rassure lorsque celui-ci devient définitif. Cela leur donne l'opportunité de s'assurer que le changement de poste et/ou de groupe leur convient et qu'ils sont performants. Ensuite, la mise en place d'entretiens post-mobilités apparaît nécessaire pour beaucoup de nos interviewés. Un feedback sur leur efficacité au poste renforce leurs sentiments de capacité et de confiance dans leur choix de mobilité. De plus, les entretiens sont perçus comme des moments d'échange entre le service RH et/ou le manager et le collaborateur, qui

peut alors se livrer sur ses ressentis. Cela permet également de discuter des solutions possibles si le travailleur rencontre un problème. Les écrits scientifiques rejoignent ce point. Selon eux, cette pratique permet aux travailleurs de partager des retours face à leur socialisation et offre aux responsables l'opportunité de mettre en œuvre des solutions pour résoudre les difficultés rencontrées (Guerfel-Henda et al., 2012 ; Lacaze, 2007).

Ensuite, la littérature scientifique présente la **formation** comme une pratique essentielle de la SO (Ashforth & Saks, 1997 ; Guerfel-Henda et al., 2012 ; Kamning Kamwa, 2020 ; Perrot et al., 2012 ; Perrot & Roussel, 2009 ; Sauvezon, 2019). Elle fournit aux nouveaux arrivants des informations sur le poste et les tâches à accomplir (Perrot et al., 2012 ; Lacaze, 2007), répondant ainsi à leur besoin initial de comprendre leur rôle et leurs responsabilités (Ostroff & Kozlowski, 1992). Dans le cas de la mobilité, nous remarquons qu'effectivement, les travailleurs perçoivent cette pratique comme un outil d'apprentissage sur le contenu du travail. Néanmoins, les avis sont mitigés selon le type de mobilité et ses conséquences sur le contenu du travail : au plus le contenu diffère du poste précédent, au plus le travailleur ressent le besoin d'être formé. Les écrits scientifiques ajoutent que les formations techniques réduisent le stress des collaborateurs (Taormina & Law cités par Perrot et al., 2012). Nous constatons que, lors d'un changement technique du poste, la formation réduit l'incertitude et donc la pression ressentie par le travailleur.

Pour terminer, le **descriptif de poste et l'entretien pré-mobilité** ne prennent pas un rôle majeur dans la socialisation du collaborateur. Certains soulignent leur utilité quant aux informations fournies mais ajoutent tout de même que l'apprentissage sur le tas apporte d'autant plus. Néanmoins, ces pratiques ont pour objectif de communiquer des informations avant la MI. Dès lors, nous constatons qu'elles clarifient les attentes des travailleurs et réduisent leurs confusions face au contenu du travail. Nous pouvons ainsi faire un lien avec les auteurs Bauer et Erdogan (2011), qui formulent ceci : la nouvelle recrue peut se forger une vision et des attentes en adéquation avec la réalité de l'entreprise, ce qui prévient d'une désillusion entraînant des conséquences négatives.

En conclusion, les travailleurs perçoivent les pratiques de socialisation organisationnelle comme un soutien positif à leur mobilité interne. Effectivement, bien que les effets ressentis varient selon la pratique mise en place, toutes sont perçues positivement par les mobilisés. Leur principale contribution ressort de la facilité qu'elles apportent aux collaborateurs pour

apprendre les aspects techniques du travail. Néanmoins, cet apprentissage ne semble pas possible sans l'aide des différents acteurs participant à la mobilité du travailleur. De ce fait, les pratiques facilitant la construction de réseaux sociaux sont perçues comme les plus utiles, en raison des liens qu'elles créent entre les membres du personnel.

## CONCLUSION

La revue de la littérature sur les concepts de la mobilité interne et de la socialisation organisationnelle a mis en avant deux principaux constats. Tout d'abord, les recherches portant sur la socialisation organisationnelle se concentrent sur la primo-socialisation et s'intéressent peu à ce processus lors de la mobilité interne. Ensuite, les organisations paraissent prendre en compte ces deux concepts mais de façon distincte. Par conséquent, il semblerait que très peu d'entre elles mettent en place des pratiques de socialisation organisationnelle lors de la mobilité interne de leurs travailleurs. Face à ces constats, une question de recherche a émergé : « **Comment les travailleurs en mobilité interne perçoivent-ils les effets des pratiques de socialisation organisationnelle ?** ». L'ambition de ce travail est d'y répondre et de combler les lacunes de la littérature à ce sujet. Pour cela, nous avons récolté des données empiriques et les avons présentés et interprétés.

Ainsi, nous avons démontré que les pratiques de socialisation organisationnelle sont perçues par les travailleurs comme un appui essentiel à leur mobilité interne. Bien que les effets ressentis diffèrent selon la pratique mise en place, toutes sont jugées positivement par les collaborateurs mobilisés. Les mesures facilitant le soutien à la constitution de réseaux sociaux ressortent comme les plus pertinentes à mettre en place. En effet, elles permettent au personnel de se rencontrer et de créer des liens. Ces relations favorisent l'intégration du collaborateur mobilisé et réduisent la réticence de l'équipe de travail, qui l'aide et le soutient davantage. En lien avec la construction de réseaux, le tutorat a également été cité comme une pratique importante. L'enseignement du mentor est perçu comme une aide à la socialisation du travailleur. De plus, étant donné que la plupart des travailleurs se connaissent déjà lors du transfert, des mesures concrètes pour accueillir le travailleur ne semblent pas nécessaires. Ces résultats soulignent le rôle majeur qu'endossent les collègues et les managers lors de la socialisation du travailleur mobilisé.

Ensuite, les pratiques d'évaluation de l'intégration réduisent l'incertitude vécue lors de la mobilité interne. D'une part, les essais introduisent le travailleur en situation réelle, ce qui lui permet de réduire ces questionnements quant à son intégration au poste et au groupe de travail. D'autre part, les entretiens post-mobilité donnent un retour sur les compétences du travailleur, ce qui lui permet de connaître sa performance au poste. De plus, cet échange est une possibilité pour lui de s'exprimer et de se sentir soutenu par ses responsables.

Concernant la formation, cette dernière étant perçue uniquement comme une aide à l'apprentissage du contenu du travail, les perceptions des travailleurs à son égard varient selon leur mobilité interne. Néanmoins, il apparaît que lorsque le changement inclut de nouvelles compétences techniques, la formation atténue l'incertitude du collaborateur vis-à-vis de son futur poste.

Pour finir, les collaborateurs recherchent diverses informations, que ce soit avant ou pendant leur mobilité interne. Les différentes pratiques citées ci-dessus leur donnent accès à un grand nombre d'informations. De ce fait, le descriptif de poste et l'entretien pré-mobilité semblent secondaires devant ces sources d'informations. Néanmoins, ils ne sont pas considérés comme inutiles : étant donné qu'elles se déroulent avant la prise de fonction du collaborateur, elles contribuent à dissiper ses doutes et à clarifier ses attentes vis-à-vis de sa mobilité.

## RECOMMANDATIONS

Au vu des résultats de cette étude, nous proposons quelques recommandations managériales aux entreprises souhaitant mettre en place des pratiques facilitant la mobilité interne de leurs travailleurs.

Premièrement, nous ne pouvons qu'inciter les organisations à se pencher sur la mobilité interne de leur personnel et à mettre en place des pratiques issues de la socialisation organisationnelle. Tout d'abord, il est intéressant de proposer des événements à tout le personnel de l'entreprise, et à plusieurs moments de l'année. L'objectif est de créer des liens entre les membres des différents sites et de créer une cohésion d'équipe au sens large. Ensuite, nous recommandons de s'assurer que le travailleur mobilisé soit soutenu par un tuteur. Peu importe la position hiérarchique de ce dernier mais il doit être expérimenté dans le poste du mobilisé. Nous conseillons également qu'il accepte officiellement d'endosser ce rôle afin de s'assurer de son authenticité. En plus, il serait utile de prévoir une séance où l'entreprise revoit avec lui les grandes lignes à enseigner, sans pour autant formaliser chaque fait et geste, ce qui aurait pour conséquence de réduire les effets positifs perçus par le travailleur. Par après, si de nouvelles compétences techniques sont nécessaires, une formation doit être suivie. Pour finir, nous recommandons la mise en place d'évaluations de l'intégration. D'une part, pour l'essai au poste à pourvoir, il serait pertinent d'expliquer les modalités avec le travailleur. D'autre part, pour les entretiens post-évaluation, nous conseillons que ces derniers soient prévus

formellement, avec un rendez-vous fixe, dans une salle prévue à cet effet. Le manager pouvant prendre le rôle de tuteur, nous privilégions que la personne faisant l'entretien soit le service RH, afin qu'il puisse parcourir objectivement l'évaluation, faite par le responsable, et que le collaborateur puisse se livrer sur ses ressentis.

Deuxièmement, les organisations devraient inciter les collègues directs à prendre part au processus de mobilité interne. Pour ce faire, l'entreprise doit avant tout prévenir le groupe de travail impliqué du changement : présenter le travailleur, sa fonction et les conséquences sur leur travail. Cela réduit la réticence du groupe et renforce le sentiment d'accueil du collaborateur mobilisé.

Troisièmement, nous recommandons aux entreprises de formaliser l'intervention du manager. Nous entendons de proposer une formation à ces derniers pour leur expliquer leur rôle dans ce processus et les aider concrètement à l'endosser. Nous conseillons également de créer une fiche reprenant les différents points d'attention lors de la mobilité d'un travailleur.

Enfin, le service RH doit intervenir dans le processus de mobilité interne. Nous leur conseillons de suivre le mobilisé tout au long de son transfert. Plus particulièrement, nous les incitons à prendre des nouvelles du collaborateur mobilisé quelque temps après son premier jour au poste afin de s'assurer que son intégration se passe bien. Nous ne privilégions pas une mise en place particulière, cela peut se faire de façon formelle ou informelle.

## LIMITES & PISTES POUR DE FUTURES RECHERCHES

Nous soulignons plusieurs limites à ce travail et proposons des pistes pour de potentielles futures recherches sur le sujet.

Premièrement, ce travail est limité par la taille réduite de l'échantillon étudié. Bien que notre recherche porte sur trois entreprises aux profils divers, la population interrogée se compose de seulement neuf candidats. De ce fait, il pourrait être pertinent d'élargir l'échantillon à un plus grand nombre de personnes et d'entreprises pour permettre une généralisation des résultats obtenus.

Deuxièmement, dans un souci d'opportunité, les MI des personnes interviewées s'étendent de 2011 à 2022. Il aurait été préférable d'interroger des personnes dont la période de MI soit proche pour favoriser la comparaison des résultats.

Troisièmement, nous n'avons pas pris en compte les personnalités des individus ni les tactiques individuelles mises en place. La littérature souligne pourtant le rôle majeur que jouent les individus dans leur processus de socialisation. Il serait donc judicieux de prendre en compte ce critère lors de futures recherches.

Pour finir, les résultats obtenus soulignent le rôle des collègues et du manager dans les pratiques mises en place lors de la mobilité interne. Il serait intéressant d'étudier leurs points de vue durant ce processus et les pratiques mises en place par ces derniers.

## BIBLIOGRAPHIE

### Article scientifique, à caractère scientifique et professionnel

- Abraham, J. (2003). Marché interne du travail - enjeux et limites de la mobilité. *Cahier de Recherche du CERMAT*, 16, 75-96.
- Anakwe, U. P., & Greenhaus, J. H. (1999). Effective Socialization Of Employees: Socialization Content Perspective. *Journal of Managerial Issues*, 11(3), 315-329. <http://www.jstor.org/stable/40604274>
- Apec (2013), Politiques et pratiques de mobilité des cadres dans les entreprises, *Les études de l'emploi cadre de l'Apec*, 46, 1-44.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1997). Organizational Socialization : Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal Of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1614>
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics : longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy Of Management Journal*, 39(1), 149-178. <https://doi.org/10.2307/256634>
- Bargues, É., & Perrot, S. (2016). 'Pourquoi n'est-il pas resté ?' Comprendre le processus et les résultats de l'intégration des nouvelles recrues dans les PME. *@GRH*, 20, 43-79. <https://doi.org/10.3917/grh.163.0043>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Boubakary, B. (2019). Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés : une analyse à l'épreuve des faits dans les PME camerounaises. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXV, 105-126. <https://doi.org/10.3917/rips1.062.0105>
- Brillet, F., & Janand, A. (2016). Pratique de la mobilité interne au sein de deux entreprises publiques : une relation dyadique entre fins et moyens. *Recherches en sciences de gestion*, 112(1), 121-152. <https://doi.org/10.3917/resg.112.0121>
- Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542. <https://doi.org/10.2307/256797>
- Cooper-Thomas, H.D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations,

- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2008). To Move or Not to Move ? : The Relationship between Career Management and Preferred Career Moves. *Employee Relations*, 30(2), 156-175. <http://dx.doi.org/10.1108/01425450810843348>
- Delobbe, N. & Vandenberghe, C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire. *Le travail humain*, 64, 61-89. <https://doi.org/10.3917/th.641.0061>
- Demoncy, A. (2016). La recherche qualitative : introduction à la méthodologie de l'entretien. *Kinésithérapie, la Revue*, 16(180), 32-37. <https://doi.org/10.1016/j.kine.2016.07.004>
- Fabre, C., & Roussel, P. (2013). L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 87, 3-22. <https://doi.org/10.3917/grhu.087.0003>
- Fala-Ouyahia, Z. (2013). Mobilité interne, quels enjeux pour l'entreprise ? *Revue algérienne d'économie et gestion*, 6(2), 140-164. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/6744>
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *The Academy of Management Review*, 6(2), 309-318. <https://www.jstor.org/stable/257888>
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452. <https://www.jstor.org/stable/2391853>
- Fredy-Planchot, A. (2007). Reconnaître le tutorat en entreprise. *Revue française de gestion*, 175, 23-32. <https://doi.org/10.3166/rfg.175.23-32>
- Fujiwara-Greve, T., & Greve, H. R. (2000). Organizational Ecology and Job Mobility. *Social Forces*, 79(2), 547-585. <https://doi.org/10.2307/2675509>
- Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4,1, 57-73. <https://doi.org/10.3917/rimhe.004.0057>
- Janand, A. (2015a). Quelle signification pour la mobilité interne des cadres ? La mobilité interne aux quatre visages. *Revue de gestion des ressources humaines*, 96(2), 42-59. <https://doi.org/10.3917/grhu.096.0042>
- Janand, A. (2015b). Développer les talents par la mobilité interne dans les grandes entreprises françaises : cheminement d'une recherche doctorale. *Vie & sciences de l'entreprise*, 199(1), 13-32. <https://doi.org/10.3917/vse.199.0013>
- Janand, A. (2013). La carrière intra organisationnelle en mouvement : les apports du mouvement brownien à l'étude de la mobilité interne des cadres des grandes entreprises françaises. *Management & Avenir*, 64, 96-117. <https://doi.org/10.3917/mav.064.0096>

- Janand, A., & Guy-Coquille, M. (2017). Mobilité interne : La fin d'un modèle ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(55), 61-85. <https://doi.org/10.3917/rips1.055.0061>
- Janand, A., & Notais, A. (2017). Apprendre en bougeant. *@GRH*, 25(4), 61-87. <https://doi.org/10.3917/grh.174.0061>
- Jones, G. R. (1986). Socializations tactics, self efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Jones, G. R. (1983). Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective. *The Academy of Management Review*, 8(3), 464-474. <https://doi.org/10.2307/257835>
- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 14, 9-24. <https://doi.org/10.3917/mav.014.0009>
- Latack, J. C. (1984). Career transitions within organizations: An exploratory study of work, nonwork, and coping strategies. *Organizational Behavior & Human Performance*, 34(3), 296-322. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90041-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90041-2)
- Mignonac, K. (2001). Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : étude auprès d'une population d'ingénieurs. *M@n@gement*, 4(2), 47-78. <https://doi.org/10.3917/mana.042.0047>
- Notais, A. & Perret, V. (2012). La mobilité interne ou la conquête de l'espace professionnel. *Revue française de gestion*, 226, 121-136. <https://www.cairn.info/revue--2012-7-page-121.htm>.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00971.x>
- Perrot, S. & Campoy, E. (2009). Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle: une approche croisée entre processus et contenu. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 71, 23-42. halshs-00363012v2
- Perrot, S. & Roussel, P. (2009). La socialisation par l'organisation : entre tactiques et pratiques. *Revue de gestion des ressources humaines*, 73, 2-18. <https://doi.org/10.3917/grhu.073.0002>
- Podolny, J., & Baron, J. N. (1997). Resources and Relationships : Social Networks and Mobility in the Workplace. *American Sociological Review*, 62(5), 673-693. <https://www.jstor.org/stable/2657354>
- Rosenfeld, R. A. (1992). Job Mobility and Career Processes. *Annual Review of Sociology*, 18, 39-61. <http://www.jstor.org/stable/2083445>

Schein, E. (1971). The individual, the organization, and the career : a conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426.  
<https://doi.org/10.1177/002188637100700401>

Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization.

## Chapitre de livre

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51-64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>

Fabre, C. & Lacaze, D. (2012). Présentation du concept de socialisation organisationnelle. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac (Eds.), *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (3<sup>e</sup> éd, pp. 274-302). de boeck.

Lacaze, D. (2012). La socialisation organisationnelle. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac (Eds.), *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (3<sup>e</sup> éd, pp. 269-272). de boeck.

Moulette, P., Roques, O., Tironneau, L. & Lacaze, D. (2019). 9. L'intégration des nouveaux collaborateurs. In P. Moulette (Ed.), *Gestion des ressources humaines* (pp. 31-35). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.moule.2019.01.0031>

Perrot, S., Boussaguet, S., Valero-Mantione, G. Charles-Pauvers B. & Peyrat-Guillard, D. (2012). Prolongements théoriques et pratiques de la socialisation organisationnelle et individuelle. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac (Eds.), *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (3<sup>e</sup> éd, pp. 304-339). de boeck.

Sauvezon, C. (2019). Socialisation organisationnelle. In G. Valléry (Ed.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 398-400). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0398>

## Mémoire et thèse

Bigaouette, C. (2016). Gestion de la mobilité interne et ses obstacles dans les entreprises du secteur de l'assurance [Master's thesis, HEC Montréal]. HEC Réflexion. <https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2016no58.pdf>

Kamning Kamwa P. (2021). *La socialisation organisationnelle des salariés : une approche relationnelle* [Doctoral dissertation, Université Paul Valéry Montpellier ; Université de Douala]. HAL open science. <https://theses.hal.science/tel-03149471>

Notais, A. (2009). Le transfert de connaissance intra-organisationnel. Une approche par les mouvements de mobilité interne [Doctoral dissertation, Université François-Rabelais de Tours]. Applis. [https://www.applis.univ-tours.fr/theses/2009/amelie.notais\\_2838.pdf](https://www.applis.univ-tours.fr/theses/2009/amelie.notais_2838.pdf)

Regnier, L. (2015). *Socialisation organisationnelle et carrières nomades : étude de terrain chez Media Markt Liège* [Master's thesis, Université catholique de Louvain]. Dial.mem. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:2783>

## Conférence

Blanchette, C. (2021). *Identifier les modèles de GRH pour mieux analyser les pratiques de mobilité interne. Enseignements à partir du cas d'entreprises québécoises*, conférence prononcée lors du 32<sup>e</sup> congrès de l'AGRH. Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?, Paris, France, 13-15 octobre 2021.

Notais, A. (2010). *Mobilité interne et socialisation organisationnelle : Apprentissage et identité en question*, conférence prononcée lors du 21<sup>e</sup> congrès de l'AGRH. Nouveaux comportements, Nouvelle GRH ?, Rennes/Saint-Malo, France, 17-19 novembre 2010.

## Document Web

Carucci, R. (2018, 3 décembre). To retain new hires, spend more time onboarding them. *Harvard Business Review*, [en ligne], <https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them> (consulté le 18 octobre 2023).

SPF Economie. (2023, 9 mars). PME et indépendants en chiffre : Définitions et sources. *SPF Economie*, [en ligne], <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/definitions-et-sources> (consulté le 17 juin 2024).

## Diapositives

Caesens, G. (2023, 11 septembre). *Chapitre 7. La socialisation organisationnelle*. [Diapositives]. [https://moodle.uclouvain.be/pluginfile.php/503339/mod\\_resource/content/0/chapitre7%20socialisation%20organisationnelle.pdf](https://moodle.uclouvain.be/pluginfile.php/503339/mod_resource/content/0/chapitre7%20socialisation%20organisationnelle.pdf)

Cornerstone. (2014, juillet). *Les défis du recrutement interne en Europe*. [Diapositives]. SlideServe. <https://fr.slideserve.com/ronny/les-d-fis-du-recrutement-interne-en-europe>

# ANNEXES

## 1. TABLEAU

**Tableau 1**

*Les domaines de différents modèles de contenu de la socialisation organisationnelle*

| Auteur                                       | Modèle                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Feldman (1981)                               | Trois domaines :<br>(1) « appropriate role behaviors » ;<br>(2) « work skills and abilities » ;<br>(3) « work group's norms and values» (Feldman, 1981, p.309).                                                                                                                                                                                         |
| Fisher (1986)                                | Quatre domaines :<br>(1) « valeurs, objectifs, culture, etc. de l'organisation » ;<br>(2) « valeurs, normes et relations avec le groupe de travail » ;<br>(3) « compétences requises pour faire le travail » ;<br>(4) « changement personnel lié à l'identité, l'image de soi, et la structure motivationnelle » (cité par Perrot & Campoy, 2009, p.5). |
| Ostroff et Kozlowski (1992)                  | Quatre domaines :<br>(1) « task » ;<br>(2) « role » ;<br>(3) « group » ;<br>(4) « organizational » (Ostroff & Kozlowski, 1992, p.852).                                                                                                                                                                                                                  |
| Chao, O'Leary-Kelly, Klein et Gardner (1994) | Six domaines :<br>(1) « People » ;<br>(2) « Performance proficiency » ;<br>(3) « History » ;<br>(4) « Politics » ;<br>(5) « Language » ;<br>(6) « Goals and values » (cités par Fabre & Roussel, 2013, p.5).                                                                                                                                            |
| Anakwe et Greenhaus (1999)                   | Six domaines :<br>(1) « Task Mastery » ;<br>(2) « Work Group » ;<br>(3) « Knowledge of Organizational Culture » ;<br>(4) « Acceptance of Organizational Culture » ;<br>(5) « Personal Learning » ;<br>(6) « Role Clarity » (Anakwe & Greenhaus, 1999, pp. 321-322).                                                                                     |

|                                            |                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Haueter, Hoff<br>Macan et Winter<br>(2003) | Trois domaines :<br>(1) « Socialisation par rapport à l'organisation » ;<br>(2) « Socialisation par rapport au groupe de travail » ;<br>(3) « Socialisation par rapport à la tâche » ( cité par Fabre & Lacaze, 2012, p.297). |
| Bauer et Erdogan<br>(2011)                 | Quatre domaines :<br>(1) « Role clarity » ;<br>(2) « Self-efficacy » ;<br>(3) « Acceptance by organizational insiders » ;<br>(4) « Knowledge of organizational culture » (Bauer & Erdogan, 2011, p.52).                       |

## 2. GUIDES D'ENTRETIEN

### 2.1. Guide d'entretien du département des ressources humaines

#### *Introduction :*

- Accueil et remerciements
- Demande de permission d'enregistrer et assurance de la confidentialité des informations recueillies
- Présentation et explication brève de l'entretien

#### *Questions :*

| <i>Questions principales</i>            | <i>Questions de relance</i>                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Présentation de l'interviewé</b>     |                                                                                                                                                        |
| Pouvez-vous vous présenter brièvement ? | Quelle est votre fonction, votre rôle dans l'entreprise ?<br><br>Depuis combien de temps travaillez-vous dans le département des ressources humaines ? |
| <b>Présentation de l'entreprise</b>     |                                                                                                                                                        |
| Pouvez-vous présenter l'entreprise ?    | Pouvez-vous m'expliquer brièvement l'entreprise, sa taille, son secteur, depuis combien de temps elle existe ?                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Pouvez-vous me parler de la culture de l'entreprise, sa vision en générale et sa stratégie vis-à-vis des ressources humaines ?                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>La primo-socialisation organisationnelle</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>Comment se passe l'accueil/l'intégration d'un nouveau travailleur ? (Actions pré et post-entrée ?)</p> <p>Comment faites-vous pour que le nouveau travailleur s'intègre à son nouvel environnement de travail ?</p> <p>Quelles difficultés rencontrez-vous lors de l'entrée d'un nouveau travailleur ?</p>                                                                                                                                                                                              | <p>Qu'est-ce qu'un travailleur intégré, selon vous ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Les pratiques de socialisation organisationnelle lors de la mobilité interne</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>Comment se passe le processus de MI au sein de votre entreprise ?</p> <p>Quels sont les pratiques et outils que vous utilisez lors de MI ?</p> <p>→ Pour chaque pratique citée : pourquoi, comment, quoi, par qui, pour qui, quand, où, résultats observés ?</p> <p><i>(Exemple : formation, tutorat, brochure d'accueil, journal, entretien post-MI, visite des locaux, etc.).</i></p> <p>Selon vous, quels sont les principaux défis rencontrés lors de la socialisation d'un travailleur en MI ?</p> | <p>Quel est le rôle de l'entreprise dans la MI du travailleur ?</p> <p>Quel est le rôle des collègues et du supérieur hiérarchique dans la MI du travailleur ?</p> <p>Décidez-vous de qui va être mobilisé ? (Critères, avis du travailleur, outils utilisés pour faire ce choix ?)</p> <p>Quels sont les pratiques que vous mettez en place pour aider le travailleur en MI pour se constituer un réseau social ?</p> |

|                                                                                                                   |                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Selon vous, qu'est-ce qui aide la socialisation d'un travailleur en MI ?                                          | Avez-vous plutôt la sensation d'être dans une démarche de soutien ou de laissez-faire ? Pourquoi ? |
| Selon vous, quelles améliorations pourriez-vous apporter pour faciliter la socialisation d'un travailleur en MI ? |                                                                                                    |

*Conclusion :*

- Demande si l'interviewé aimerait aborder un autre point
- Remerciements
- Demande d'accès aux documents et matériels utilisés lors de la MI d'un travailleur
- Demande si l'interviewé souhaite recevoir les résultats de l'interview et du mémoire

## 2.2. Guide d'entretien du travailleur en mobilité interne

*Introduction :*

- Accueil et remerciements
- Demande de la permission d'enregistrer et assurance de la confidentialité des informations recueillies
- Présentation et explication brève de l'entretien

*Questions :*

| <i>Questions principales</i>                                     | <i>Questions de relance</i>                                                  |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Présentation de l'interviewé</b>                              |                                                                              |
| Pouvez-vous vous présenter brièvement ?                          | Quelle est votre fonction, votre rôle dans l'entreprise ?                    |
| Pouvez-vous m'expliquer votre parcours au sein de l'entreprise ? | Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ? Et à ce poste ?  |
| <b>Présentation de l'entreprise</b>                              |                                                                              |
| Pouvez-vous présenter l'entreprise brièvement ?                  | Pouvez-vous me parler de la culture de l'entreprise, sa vision en générale ? |

| La mobilité interne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Pouvez-vous décrire le passage de votre ancien poste à celui actuel ? (Changement au niveau hiérarchique, de fonction, de lieu, de collègues, de responsable, etc.).</p> <p>Pour vous, est-ce important d'avoir cette possibilité de MI ? Pourquoi ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>Pourquoi avoir changé de poste ?</p> <p>Obligation ou volonté ?</p> <p>Comment avez-vous appris ce changement de poste ?</p>                                                                                                                                                                                                |
| La socialisation organisationnelle lors de la mobilité interne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>Pouvez-vous me décrire les premiers jours dans votre nouveau poste ?</p> <p>Comment vous êtes-vous senti face à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Votre nouveau poste ?</li> <li>• Votre nouvel environnement de travail ?</li> <li>• Vos nouveaux collègues ?</li> </ul> <p>Qu'est-ce qui vous a le plus aidé/soutenu dans votre intégration à votre nouveau poste ?</p> <p>→ Si oui, pour chaque pratique citée : comment, quoi, par qui, quand, où, effets perçus sur son intégration, avis sur ces outils ?</p> <p><i>(Exemple : formation, tutorat, brochure d'accueil, journal, entretien post-MI, visite des locaux, etc.).</i></p> <p>Avez-vous eu l'impression de recevoir de l'aide de la part de vos nouveaux collègues ? Pourquoi ?</p> <p>Qui ? Comment ?</p> | <p>Avez-vous eu la sensation d'être accueilli lors de votre premier jour à votre nouveau poste ? Pourquoi ?</p> <p>Comment vous sentiez-vous ?</p> <p>Comment vous comportiez-vous ?</p> <p>Est-ce que quelque-chose vous a marqué ?</p> <p>Selon vous, quels sont les principaux avantages et inconvénients de votre MI ?</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>Avez-vous eu l'impression de recevoir de l'aide de la part de votre nouveau supérieur hiérarchique ? Pourquoi ? Comment ?</p> <p>Aujourd'hui, pensez-vous être intégré :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au travail en lui-même ?</li> <li>• A votre environnement de travail ?</li> <li>• A vos collègues ?</li> </ul> <p>A partir de quel moment avez-vous eu la sensation d'être intégré ? Pourquoi ?</p> <p>Avez-vous rencontré des difficultés/des freins lors de votre MI ? Si oui, quelles sont-elles ?</p> <p>Selon vous, qu'est-ce qui aide la socialisation d'un travailleur en MI ?</p> <p>Selon vous, quelles améliorations l'entreprise pourrait-elle apporter pour faciliter la socialisation d'un travailleur en MI ?</p> |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

*Conclusion :*

- Demande si l'interviewé aimerait aborder un autre point
- Remerciements
- Demande si l'interviewé souhaite recevoir les résultats de l'interview et du mémoire

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | [www.uclouvain.be/espo](http://www.uclouvain.be/espo)