

Socialisation organisationnelle et engagement des nouvelles recrues d'une banque marocaine : Etude des effets spécifiques par la méthode PLS

Ahmed MAGHNI et Abderrahmane AMINE
Université Abdelmalek Essaadi - ENCG - Tanger, Maroc

Résumé

Les relations entre socialisation organisationnelle et engagement des nouvelles recrues sont analysées, en distinguant les trois types de tactiques (contexte, contenu, et social) mises en évidence par Jones (1986), et trois dimensions de l'engagement organisationnel (calculé, affectif, et normatif) tel que défini par Allen et Mayer (1990). L'effet médiateur des contenus véhiculés sur la relation des tactiques de socialisation et de l'engagement est examiné dans un deuxième temps. L'étude porte sur un échantillon de 76 nouvelles recrues d'une banque marocaine. Le questionnaire sous format électronique a été auto-administré aux répondants via une plateforme sur Google Drive. L'épuration des échelles de mesure a été réalisée au travers d'une analyse de la fiabilité de la cohérence interne, suivi d'une analyse de la structure factorielle sous SPSS. La méthode PLS a permis de valider le modèle interne, de s'assurer de la qualité de l'ajustement du modèle externe, et de vérifier les hypothèses. Les résultats révèlent un effet positif significatif des tactiques de socialisation « sociales » sur l'engagement organisationnel des nouvelles recrues de la banque, tant au niveau de la dimension calculée que de la dimension affective. Par ailleurs, la maîtrise du contenu véhiculé a un effet médiateur sur cette relation, lorsqu'elle porte sur les relations et le politique.

Mots clés : *Tactiques de socialisation, contenu de socialisation, engagement, nouvelles recrues d'une banque.*

Abstract

This paper analyzes the relations between socialization tactics and organizational commitment, using the distinctions between the three types of tactics (context, content and social) identified by Jones (1986) and the three types of organizational commitment of new recruits (calculated, affective and normative) defined by Allen and Mayer (1990). The mediating effect of the content conveyed upon the relations between socialization tactics and commitment is then explored. The study examines a sample of 76 employees newly recruited by a Moroccan bank. The electronic questionnaire was self-administered by the respondents via a Google Drive platform. The measuring scales were refined using an analysis of the reliability of internal coherence, followed by a factor analysis using SPSS. PLS regression analysis was used to validate the internal model, ensure the external model was correctly adjusted, and verify the hypotheses. The results show a significant positive effect of 'social' socialization tactics upon the organizational commitment of newly recruited bank employees, on both the calculated and the affective dimensions. Moreover, mastery of the conveyed content, when it is concerned with relations and policies, is seen to have a mediating effect on this relationship.

Keywords: *socialization tactics, socialization content, commitment, new recruits, bank employees*

Introduction

La socialisation des nouvelles recrues revêt une importance primordiale, notamment dans un contexte social caractérisé par le chômage des jeunes diplômés. La socialisation est le processus qui permet aux nouvelles recrues d'apprendre « les ficelles d'un emploi » pour reprendre Schein (1968), et d'intérioriser les valeurs et normes organisationnelles. L'efficacité des pratiques de socialisation est questionnée, dans la mesure où les salariés nouvellement recrutés sont souvent sous le poids du stress, de la frustration et de l'incertitude lié à l'embauche. Pour l'entreprise, le départ d'une nouvelle recrue est un signe de dysfonctionnement social, qui interpelle les pratiques de socialisation, sinon la politique de recrutement dans sa globalité. Les pertes en terme de réputation, de climat social, et de coûts cachés sont considérables.

Notre étude s'inscrit dans le cadre du débat sur les pratiques de socialisation et leur efficacité. Nous nous appuyons sur les travaux portant sur les tactiques organisationnelles de socialisation (Van Maanen et Schein, 1976), sur le contenu de socialisation (Chao et al., 1994) et l'engagement organisationnel (Allen et Mayer, 1990) pour explorer l'efficacité de la socialisation.

L'engagement des nouvelles recrues est défini comme leur degré d'attachement émotionnel envers leur nouvelle organisation. Il s'agit d'un enjeu majeur pour les entreprises soucieuses d'améliorer leur performance sociale. Pour Allen et Mayer (1997), ce sont les caractéristiques personnelles des recrues et le nouveau contexte de travail qui se confrontent pour fonder l'engagement des premiers jours, mais aussi quelques mois plus tard. L'engagement reste relativement stable et se développe lentement avec le temps. D'où l'intérêt d'étudier les pratiques de socialisation des nouvelles recrues, dans le sens où ce sont ces premiers moments d'interaction recrue-organisation qui jetteront les bases d'une collaboration solide et pérenne, ou le contraire. Très peu étudiée au Maroc, les pratiques de socialisation ont fait, et font encore objet, d'études assez riches d'enseignements dans les pays anglo-saxons.

Plus spécifiquement, notre étude poursuit deux objectifs : (1) examiner les effets spécifiques des tactiques de socialisation sur l'engagement organisationnel, et (2) étudier l'effet médiateur des contenus véhiculés sur la relation entre les tactiques de socialisation et

l'engagement. D'un point de vue pratique, notre étude a pour ambition d'aider les responsables de la banque concernée à mieux appréhender ses pratiques de socialisation et leur efficacité.

1. Cadre théorique et hypothèses

En l'absence d'une théorie de la socialisation, nous distinguons trois perspectives théoriques autour desquelles se développent les recherches: (1) le modèle des tactiques de socialisation de Van Maanen et Schein (1979) ; (2) la théorie de la réduction de l'incertitude ; Et (3) la théorie cognitive.

Van Maanen et Schein (1979) présentent la socialisation comme un ensemble de tactiques destinées à influencer, voire à endoctriner les salariés. L'organisation contrôle la nouvelle recrue via ses tactiques de socialisation et l'oblige à se conformer à ses valeurs et à adopter les comportements appropriés.

Les auteurs ont proposé six tactiques : collective *vs* individuelle, formelle *vs* informelle, séquentielle *vs* aléatoire, fixe *vs* variable, de série *vs* disjointe, investiture *vs* désinvestiture. Nous y reviendrons.

Louis (1980) adopte quant à lui une perspective cognitive. L'auteur s'intéresse aux processus cognitifs, mécanismes mentaux qui permettent aux nouveaux d'attribuer un sens aux situations parfois surprenantes ou inattendues qu'ils rencontrent durant leur intégration. L'idée d'un rôle proactif fait alors son chemin vers la recherche. Les comportements des nouvelles recrues pendant la période de socialisation font, depuis lors, l'objet de recherches en plein développement.

La théorie basée sur la réduction de l'incertitude (Falcione et Wilson, 1988 ; Lester, 1986) sert de soubassement à de nombreuses études sur la recherche de l'information par les nouvelles recrues en cours de socialisation. L'incertitude des nouveaux est réduite grâce à l'information fournie par divers canaux de communication, notamment les interactions sociales avec les supérieurs. Ce qui leur permet de maîtriser leurs tâches, de se sentir satisfaits, et plus motivés à rester dans leur organisation (Morrison, 1993).

1.1 Tactiques de socialisation et Engagement organisationnel

Les organisations développent des tactiques, que ce soit de manière délibérée ou émergente, pour socialiser les nouveaux. Van Maanen et Schein (1979) ont conçu un cadre conceptuel multidimensionnel pour

approcher ces tactiques. Les auteurs distinguent six tactiques de socialisation :

- Les tactiques « collective » *versus* « individuelle ». Les tactiques collectives font passer les nouveaux venus par des expériences de travail et de formation collectives communes. Par contre, les tactiques individuelles font appel à des expériences uniques et individuelles.
- Les tactiques « formelles » *versus* « informelles ». Les tactiques « formelles » consistent à concevoir des expériences, individuelles ou collectives, où les nouvelles recrues sont mises à l'écart des autres membres de l'organisation. A l'inverse, les tactiques « informelles » consistent à faire vivre aux recrues des expériences identiques à celles des membres en place, et à leur laisser la liberté de choisir leur agent de socialisation.
- Les tactiques « séquentielle » *versus* « aléatoire ». Lorsque la socialisation s'inscrit dans la durée, des organisations conçoivent des séquences et les communiquent aux nouveaux à l'avance, alors qu'avec les tactiques « aléatoires », l'enchaînement est flou voire absent et les séquences ne sont pas indiquées aux recrues.
- Les tactiques « fixes » *versus* « variables ». Dans le cadre des tactiques « fixes », les séquences sont datées, alors qu'avec les tactiques variables, le planning de socialisation varie en fonction des contextes et des recrues.
- Les tactiques « en série » *versus* « disjointe ». Les tactiques en série font appel à un accompagnateur, tuteur ou parrain, qui a pour mission de veiller à la socialisation du nouveau. Dans le cadre des tactiques « disjointes », les nouveaux ne disposent pas de tuteur ou de modèle pour apprendre la manière d'assumer leur rôle.
- Les tactiques « investiture » *versus* « désinvestiture ». La socialisation est par essence un processus de construction de l'identité. Les tactiques « d'investiture » reconnaissent l'identité propre du nouveau, alors que les tactiques de « désinvestiture » modèlent l'identité du nouveau en référence à l'identité de métier et/ou à l'identité de l'organisation.

La taxonomie proposée par les auteurs a ouvert la voie pour l'étude, entre autres, des effets des tactiques de socialisation sur les

attitudes que développent les nouveaux sur les lieux du travail. Jones (1986) teste l'effet des tactiques de socialisation sur le comportement des nouvelles recrues. L'auteur s'intéresse alors au comportement conformiste vs comportement innovant des nouveaux lors de l'appréhension de leur nouveau rôle au sein de l'organisation. A l'issue de son étude, l'auteur avance que les tactiques de type formelle, séquentielle, fixe, en série et d'investissement engendrent un comportement conformiste chez les recrues, et les qualifie de tactiques «institutionnalisées». Les tactiques dites informelle, aléatoire, variable, disjointe et de désinvestissement renvoient, quant à elles, à un comportement innovant de rôle, et Jones (1986) les qualifie de tactiques «individualisées». Par ailleurs, les travaux de Jones (1986) consistaient à mesurer, entre autres, les effets des tactiques de socialisation sur la satisfaction au travail, l'implication et l'intention de départ. Ces travaux montrent que les tactiques «institutionnalisées» ont un effet positif sur la satisfaction au travail et l'implication, et un faible effet sur l'intention de départ des nouveaux.

Jones (1986) regroupe les six tactiques de Van Maanen et Schein (1979) en trois grandes catégories de tactiques, à savoir les tactiques liées au contexte (collective et formelle vs individuelle et informelle), au contenu (séquentielle et fixe vs aléatoire et variable) et aux aspects sociaux (en série et investissement vs disjointe et désinvestissement). Les tactiques de socialisation collectives et formelles permettent aux nouvelles recrues des expériences partagées et formelles d'apprentissage et d'intériorisation de valeurs, ce qui réduit le sentiment de stress et de frustration associé au changement d'environnement de travail (Cable & Parsons, 2001). En outre, lors de la mise en œuvre des tactiques formelles, les organisations fournissent souvent des ressources et des connaissances pour les nouveaux et ce, pour comprendre l'histoire de l'organisation, sa culture, et leurs rôles fondamentaux. Par conséquent, les nouvelles recrues développeront une vision commune des valeurs et des normes organisationnelles existantes (Allen, 2006; Van Maanen et Schein, 1979), ce qui renforce positivement la satisfaction au travail, et réduit l'intention de quitter (Ashforth et Saks, 1996; Bauer et al. 2007). Au contraire, les tactiques individuelles et informelles, qui laissent dans la solitude les nouvelles recrues, peuvent aggraver le sentiment d'incertitude (Cable & Parsons, 2001). Par ailleurs, Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002) indiquent dans leur méta-analyse que l'engagement

organisationnel est un antécédent du turnover, dans la mesure où il est corrélé avec l'intention de partir. Cela étant dit, les arguments de la présence d'un effet prédictif des tactiques collectives et formelles de la socialisation sur l'engagement des nouvelles recrues nous semble convaincants. Par conséquent, nous proposons l'hypothèse suivante:

H1: Les tactiques de socialisation liées au contexte (collective et formelle vs individuelle et informelle) sont positivement liées à l'engagement organisationnel des nouvelles recrues.

Ensuite, des études ont également fourni des preuves empiriques sur les effets prédictifs des tactiques séquentielles et fixes sur les comportements et les attitudes des nouvelles recrues. A cet égard, Allen et Meyer (1990) font remarquer que lorsque les organisations définissent des étapes et fixent un planning des activités d'apprentissage et de socialisation, le niveau d'engagement organisationnel des nouveaux s'améliore. De plus, il est suggéré que les tactiques séquentielles et fixes sont positivement corrélées avec la satisfaction au travail des nouveaux arrivants, leur engagement et la clarté des rôles, et négativement avec leurs intentions de départ (Bauer et al. 2007). Par conséquent, en cohérence avec les arguments avancés ci-dessus, une hypothèse est proposée:

H2: Les tactiques de socialisation liées au contenu (séquentielle et fixe vs aléatoire et variable) sont positivement liées à l'engagement organisationnel des nouvelles recrues.

Enfin, les effets des tactiques de socialisation des aspects sociaux sur les résultats de socialisation ont été discutés dans un certain nombre d'études. Par exemple, Louis (1980) a suggéré que les interactions avec les membres expérimentés ont aidé les nouveaux à réduire le stress et améliorer la maîtrise de la tâche. Il est supposé aussi que les interactions avec les membres expérimentés peuvent améliorer l'intégration sociale des nouveaux (Kim et al. 2005; Lee, Ashforth et Saks, 1997). En outre, puisque les identités individuelles des nouveaux sont acceptées et leurs valeurs personnelles respectées en vertu des tactiques d'investissement, ils sont donc censés être mieux engagés envers l'organisation (Lee, Saks et Ashforth, 1997). Suite à ces arguments, nous proposons donc que:

H3: Les tactiques de socialisation des aspects sociaux (série et d'investissement vs. disjointe et désinvestissement) sont positivement liées à l'engagement organisationnel des nouvelles recrues.

1.2 Domaines de socialisation

L'approche de Van Maanen et Schein (1979) bien qu'elle traite des tactiques de socialisation que les organisations ont tendance à appliquer, de manière délibérée ou émergente, pour socialiser les nouveaux, ne discute pas ou peu le contenu véhiculé. Pour Fisher (1986), le contenu de la socialisation correspond à ce qui est appris et ce qui est modifié au cours du processus de socialisation. L'auteur distingue alors quatre domaines d'apprentissage : les objectifs et valeurs de l'organisation ; les valeurs et normes du groupe ; les compétences et connaissances requises ; et enfin, le comportement et identité au travail. En s'appuyant sur les travaux de Fisher (1986), Chao et al. (1994) ont développé une échelle de mesure des domaines de socialisation en distinguant six aspects :

- Les valeurs et objectifs de l'organisation ;
- Les membres de l'organisation : le nouveau doit développer de «bon » rapports avec son milieu social, savoir discerner les «clans » et leur valeurs ; savoir qui peut lui apporter du soutien.
- Les compétences requises : le nouveau doit acquérir et développer des savoirs pour réaliser efficacement son travail.
- Les relations de pouvoir : le nouveau doit savoir identifier les acteurs influents, leurs ressources et leurs contraintes.
- Le langage : le nouveau doit s'imprégner du jargon du métier, du langage de l'organisation et des termes techniques.
- L'histoire : le nouveau doit connaître l'histoire de l'organisation, des fondateurs, des événements majeurs.

Cette échelle a été testée auprès de 432 jeunes diplômés employés comme ingénieurs ou managers, suivis sur une période de cinq ans. Elle présente des résultats satisfaisants tant sur le plan de la fiabilité, que sur celui de la validité interne. Ostroff et Kozlowski (1992) suggèrent que la maîtrise des contenus (ou domaines) de socialisation, en l'occurrence la clarté de rôle, la maîtrise de la tâche, la connaissance du groupe de travail, et la connaissance de l'organisation d'accueil, est reliée positivement à l'engagement organisationnel des nouvelles recrues. Klein et Weaver (2000) ont identifié un engagement affectif plus fort chez les nouveaux, lorsque le contenu de la socialisation est transmis de façon formelle. Ils ont constaté que la maîtrise de l'histoire et des valeurs de l'organisation d'accueil par les nouveaux a un fort effet sur leur engagement affectif. Nous

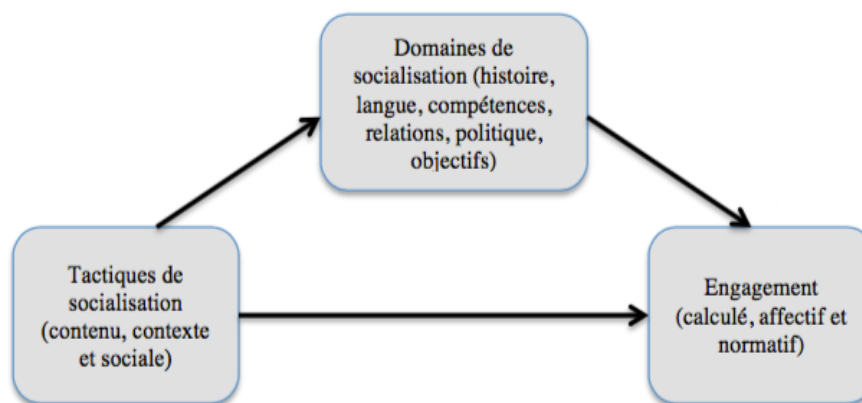
considérons dans ce papier que l'étude des effets des tactiques de socialisation sur l'engagement des nouveaux, gagnerait en pertinence en intégrant l'effet médiateur de la maîtrise du contenu véhiculé. Nous considérons aussi que l'effet des tactiques de socialisation sur l'engagement, tel que nous l'avons discuté en haut, serait d'autant plus fort que le contenu véhiculé est maîtrisé. Bien évidemment, la maîtrise des contenus n'aura pas le même effet médiateur (ou pas d'effet), dans le sens où ces contenus ne sont pas identiques et n'ont pas le même poids partout, c.à.d. dans tous les contextes. En d'autres termes, nous souhaitons explorer l'effet médiateur de ces contenus dans le contexte d'une banque marocaine, et posons les hypothèses suivantes :

H5 : L'effet positif des tactiques de socialisation liées au contexte (collective et formelle vs individuelle et informelle) sur l'engagement des nouveaux est médiatisé par la maîtrise des contenus de la socialisation.

H6 : L'effet positif des tactiques de socialisation liées au contenu (collective et formelle vs individuelle et informelle) sur l'engagement des nouveaux est médiatisé par la maîtrise des contenus de la socialisation.

H7 : L'effet positif des tactiques de socialisation des aspects sociaux (collective et formelle vs individuelle et informelle) sur l'engagement des nouveaux est médiatisé par la maîtrise des contenus de la socialisation.

Figure 1 : Modèle de recherche



2. Méthodologie

2.1 Démarche et échantillon

La présente étude a été menée auprès de 120 nouvelles recrues d'une grande banque marocaine. Les questionnaires ont été administrés sous format électronique à l'ensemble des participants. Le questionnaire a été déposé dans une plateforme numérique sur Google Drive, et les répondants avaient accès au lien pour le renseigner. Les réponses ont été exportées de Google Drive vers un fichier Excel, ce dernier translaté vers le logiciel SPSS. Au terme de cette étape, nous avons reçu 76 questionnaires correctement renseignés, soit un taux de réponse de l'ordre de 63%.

2.2 Mesure des variables

Les tactiques organisationnelles de socialisation sont les variables explicatives du modèle. Nous voulons étudier leur efficacité de manière spécifique. Nous adoptons l'échelle développée par Jones (1986) pour mesurer les tactiques organisationnelles de socialisation. Perrot (2009) distingue, au vue d'une revue des travaux de recherches adoptant l'échelle de Van Maanen et Schein (1979), trois types de structure factorielle. La première est unidimensionnelle, et considère l'ensemble des tactiques des facettes d'un seul facteur sous jacent (tactiques institutionnalisées vs. tactiques individualisées). La seconde comprend six facteurs correspondant aux six tactiques de Van Maanen et Schein (1979). Enfin, la troisième comprend trois facteurs correspondant à la typologie de Jones (1986) à savoir les tactiques liées au contexte, au contenu et aux aspects sociaux de la socialisation. Nous retiendrons l'échelle de mesure à trois facteurs de Jones (1986) dans la mesure où ces facteurs renvoient à des indicateurs de socialisation, que nous considérons d'ailleurs comme des variables médiatrices. Cette échelle est composée de 30 items.

L'engagement organisationnel des nouvelles recrues est considéré comme une variable dépendante. Il traduit le degré d'attachement de la nouvelle recrue à son organisation d'accueil. Cette variable nous permettra d'étudier l'efficacité des tactiques organisationnelles de socialisation. Nous adoptons l'échelle tridimensionnelle de Allen et Mayer (1997). La première dimension est « affective » ; la seconde est « calculée » ; et la troisième est dite « normative ». Tout d'abord, l'engagement affectif désigne un attachement émotionnel à l'organisation. Ensuite, l'engagement calculé est basé sur un raisonnement analytique faisant référence aux coûts occasionnés par le

départ, comme la perte d'avantages acquis. Enfin, l'engagement normatif représente une attitude de loyauté envers l'organisation. L'échelle que nous adoptons est composée de 18 items.

Les domaines de socialisation constituent une variable médiatrice. Elle permet d'étudier l'effet des tactiques de socialisation sur l'engagement, en considérant le contenu véhiculé. Nous adoptons l'échelle développée par Chao, O'leary-Kelly, Wolf, Klein et Gardner (1994), laquelle comprend 34 questions réparties sur les six types de contenus.

2.3 Analyse statistique

Tout d'abord, nous avons procédé à l'examen de la fiabilité, et à l'analyse de la structure factorielle des échelles de mesure sous SPSS. Les dimensions des échelles sont soumises d'abord individuellement, puis ensemble au test de fiabilité. Ensuite, les items de l'ensemble des dimensions sont regroupés afin d'évaluer la structure factorielle de l'échelle. L'indicateur de fiabilité utilisé dans cette étude est le coefficient alpha de Cronbach. Conscient de l'impact du niveau d'alpha sur le processus de condensation de l'échelle, nous avons retenu, à cette étape de l'épuration, le seuil de 0,60. L'analyse de la structure factorielle des échelles vise à extraire un nombre de facteurs principaux correspondant au nombre de dimensions du construit, et les items qui les composent (Roussel, 1994). Nous saurons si les tactiques organisationnelles de socialisation se composent de trois dimensions, les domaines de socialisation de six dimensions, et l'engagement organisationnel de trois dimensions. Au cas où les items ne se regroupent pas comme prévu, alors l'ACP nous permettrait de dégager de nouveaux regroupements. Pour pouvoir appliquer l'ACP, les données doivent être « factorisables ». Le test de Bartlett et le test de KMO permettent de vérifier le degré de factorisation des données. Pour identifier les facteurs principaux, nous adoptons le critère de Kaiser, le pourcentage de la variance restituée, et le Scree Test.

Nous avons estimé notre modèle de recherche par la méthode PLS (partial least squares). Sosik et al. (2009) considèrent que la méthode PLS est adaptée à des modèles partiels et ce, dans une optique exploratoire. En outre, cette méthode s'adapte mieux aux études faisant appel à un échantillon limité (Chin, 1998).

La procédure de validation comprend deux étapes essentielles : la première consiste à valider le modèle de mesure, alors que la seconde consiste à valider et tester le modèle structurel. Nous avons testé la

fiabilité et la validité convergente et discriminante des variables latentes de notre modèle de mesure par des analyses factorielles confirmatoires. La validité convergente est assurée, si l'on peut vérifier que les items d'une échelle destinés à mesurer un construit particulier, soient suffisamment corrélés entre eux, et avec le construit. La validité discriminante est assurée lorsque les items de l'échelle se distinguent suffisamment des items censés mesurer d'autres construits voisins. Le tableau 1 synthétise les différents indicateurs permettant d'analyser la fiabilité et la validité des échelles de mesure avec la méthode PLS (partial least squares) sous le logiciel Smart PLS3.

Tableau 1 : Indicateurs de fiabilité et de validité sous SmartPLS

Que vérifier?	Que rechercher dans SmartPLS ?	Est-ce que c'est bon?
Fiabilité	Valeur des Outer Loadings	Le seuil de 0,70 ou plus est préféré. Si une recherche exploratoire, 0,4 ou plus est acceptable (Hulland, 1999).
Cohérence interne	Valeur de « fiabilité composite»	Fiabilité composite devrait être de 0,7 ou plus. Si une recherche exploratoire, 0,6 ou plus est acceptable (Bagozzi et Yi, 1988).
Validité convergente	Valeurs de Average Variance Extracted «AVE »	Il doit être de 0,5 ou supérieur (Bagozzi et Yi, 1988).
Validité discriminante	Valeurs de la racine carrée de l'«AVE », et corrélations des variables latentes.	Fornell et Larcker (1981) suggèrent que la racine carrée de l'AVE de chaque variable latente doit être plus grande que les corrélations entre les variables latentes.

Source : Wong K.K.K., (2013), Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS Marketing Bulletin, 24, Technical Note 1, p :21.

La significativité des coefficients calculés sera évaluée par une procédure de bootstrap (5000 réplifications dans notre cas). La valeur de la statistique T ainsi calculée doit être supérieure à 1,96. Le test des hypothèses passe par l'estimation d'un modèle structurel reproduisant les relations supposées entre les construits. La validation des hypothèses dépend de l'importance et de la significativité des relations structurelles obtenues. La qualité du modèle global peut être estimée en observant les coefficients de détermination (R^2), qui rendent compte de la variance expliquée des variables endogènes, et en s'assurant de la validité et de l'ampleur des coefficients structurels, qui évaluent l'importance des effets. Falk & Miller (1992) suggèrent qu'un « bon modèle » obtenu par régression PLS doit présenter des

coefficients de détermination supérieurs à 0,1. Pour les coefficients structurels, Chin (1998) considère que les coefficients structurels standardisés devraient être au minimum égaux à 0,20, et, idéalement, supérieurs à 0,3 pour pouvoir être considérés comme significatifs. La significativité des coefficients a été estimée par une procédure de bootstrap (5000 répliques). L'analyse du coefficient VIF permet de se prononcer sur la multi-colinéarité des variables explicatives. L'analyse de la pertinence prédictive du modèle structurel a été estimée par le coefficient Q^2 de Stone-Geisser.

Enfin, pour l'étude de l'effet médiateur des domaines de socialisation sur la relation entre les tactiques organisationnelles de socialisation et l'engagement, nous nous sommes référés à la procédure élaborée par Baron et Kenny (1986). Cette procédure permet d'obtenir simultanément les résultats des quatre régressions nécessaires à un test de médiation. De plus, le recours au test de Sobel permet de s'assurer de la significativité de l'effet médiateur.

3. Résultats

3.1 Fiabilité et structure factorielle des échelles de mesure

L'échelle de mesure des tactiques organisationnelles de socialisation est composée de trois dimensions (sous-échelles) : les tactiques axées sur le contexte (10 items), les tactiques axées sur le contenu (10 items), et les tactiques axées sur les aspects sociaux (10 items). Nous avons procédé à l'analyse de la fiabilité de chacune des trois échelles. L'étude de la fiabilité de la dimension des tactiques liées au contexte nous a amené à éliminer des items ayant un effet pervers sur le degré de cohérence interne de l'échelle en question. Ainsi, après avoir retiré tour à tour les items Tacont13, Tacont18, Tacont19, et Tacont30 nous avons obtenu une échelle composée de six items avec un alpha de l'ordre de 0,639. Le tableau 2 présente les statistiques par item de la dimension des tactiques liées au contexte.

Tableau 2 : Statistiques par item pour la dimension des tactiques de socialisation axées contexte

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Tacont1_Au cours des 6 dernies mois, j'ai été impliqué avec d'autres nouvelles recrues dans des activités de formation communes.	25,63	17,889	,336	,610
Tacont7_Les nouvelles recrues ont contribué pour m'aider à comprendre les exigences de mon rôle au sein de la Banque	26,26	18,356	,370	,596
Tacont12_La Banque mets tous les nouveaux arrivants dans le même ensemble d'expériences d'apprentissage	25,62	18,532	,348	,604
Tacont24_il y a un sentiment d'être dans le même bateau entre les nouveaux arrivants de la Banque	25,55	20,251	,279	,626
Tacont2_J'ai passé par une série d'expériences de formation qui sont spécifiquement conçues pour donner aux nouveaux arrivants une connaissance approfondie des compétences et rôles liés à leur poste.	25,39	15,309	,544	,519
Tacont25_J'ai été très conscient qu'on me considère comme celui qui apprend les ficelles au sein de la Banque	25,88	18,346	,340	,607

Nous avons procédé de la même manière pour améliorer la fiabilité des échelles de mesure des tactiques de socialisation liées aux aspects sociaux et des tactiques liées au contenu. Le tableau 3 présente pour les trois échelles le degré de fiabilité mesuré par le coefficient alpha de Cronbach.

Tableau 3: Statistiques des échelles des tactiques de socialisation et coefficients de fiabilité

Echelles	Nombre d'Items	Moyenne	Ecart type	Alpha de Cronbach
Tactiques axées sur le contexte	6	30,87	4,932	0,639
Tactiques axées sur le contenu	4	13,89	3,955	0,604
Tactiques axées sur les aspects sociaux	4	12,55	4,751	0,781

L'analyse de la fiabilité de l'échelle regroupant les trois dimensions des tactiques de socialisation nous a conduit à retirer deux items faisant partie de la dimension des tactiques liées au contenu. Cela étant, nous avons recalculé le coefficient de fiabilité de la dimension en question après avoir retiré les items concernés. Le tableau 5 présente les statistiques des échelles par dimension, et de l'échelle globale des tactiques de socialisation. L'échelle mesurant les tactiques axées sur le contenu a vu son coefficient de fiabilité passer de 0,639 à 0,523 et ce, en raison de l'élimination des deux items dédiés. Ce degré de fiabilité reste inférieur au seuil que nous avons fixé. Toutefois, nous avons décidé de garder cette échelle, et de la faire passer par l'épreuve de l'analyse factorielle exploratoire, et confirmatoire.

Tableau 4 : Statistiques des sous échelles et de l'échelle globale des tactiques de socialisation après épuration

Echelles	Nombre d'Items	Moyenne	Ecart type	Alpha de Cronbach
Tactiques axées sur le contexte	4	20,41	3,399	0,523
Tactiques axées sur le contenu	4	13,89	3,955	0,604
Tactiques axées sur les aspects sociaux	4	12,55	4,751	0,781
Tactiques de socialisation	12	46,86	7,676	0,629

L'analyse en composantes principales, dans un premier temps, fait apparaître une structure en quatre facteurs en retenant la règle des valeurs propres supérieures ou égale à 1. Dans ce cas de figure, le recours au Scree test permet de réduire le nombre de facteurs. Dans notre cas, le Scree test donne une solution à trois facteurs. L'extraction des trois facteurs s'est faite par la méthode des moindres carrés non pondérés. Le pourcentage de la variance expliquée par les facteurs retenus est de 56,9%. Ce taux semble convenable, au vu des normes fixées dans des recherches similaires. La mesure KMO (0,764) et le test de sphéricité de Bartlett ($p > 0,001$) valident la capacité des données à être factorisées. Cependant, des items ont des contributions élevées (supérieures à 0,50) sur plusieurs facteurs rendant leur interprétation difficile. Les procédés de rotations sont alors nécessaires. Nous avons choisi la rotation oblique (oblimin directe) en raison d'un éventuel chevauchement entre les trois facteurs. L'épuration des échelles repose sur l'élimination des facteurs n'ayant aucune contribution supérieure ou égale à 0,50 sur l'un des trois axes factoriels. Nous avons observé au fur et à mesure des

rotations réalisées que le troisième axe n'est pas assez représentatif. Nous avons alors demandé l'extraction de deux facteurs. Ainsi, après rotations, la structure factorielle de l'échelle de mesure des tactiques de socialisation est formée de deux axes principaux : un axe représentant les tactiques orientées aspects sociaux, et un deuxième axe représentant les tactiques orientées contexte. Il faut dire que le premier axe comprend, entre autres, un item (Taconu29) qui théoriquement fait partie de l'échelle de mesure des tactiques axées contenu. Toutefois, en analysant sa formulation, « la plupart de mes connaissances de ce qui peut m'arriver dans l'avenir vient de l'informel, par la rumeur, plutôt que par la voie de l'organisation régulière », nous constatons une forte allusion aux rapports humains informels que les nouvelles recrues développent pour s'imprégner des règles et principes en œuvre dans cette banque. C'est la raison semble-t-il de sa contribution, à côtés des items (Tacsoc26 et Tacsoc22) à connotation sociale, à la formation du premier axe.

Tableau 5 : Contributions factorielles des items de l'échelle des tactiques de socialisation après rotations obliques

Matrice des types ^a		
	Facteur	
	1	2
Tacsoc26_Je pense que les membres expérimentés de la banque m'ont tenu à distance jusqu'à ce que mon travail été conforme à leurs attentes	,869	
Tacsoc22_Je n'ai pas eu d'accès aux personnes qui ont déjà effectués mon rôle au sein de la banque	,787	
Taconu29_La plupart de mes connaissance de ce qui peut m'arriver dans l'avenir vient de l'informel, par la rumeur, plutôt que par la voie de l'organisation régulière	,744	
Tacont7_Les nouvelles recrues ont contribué pour m'aider à comprendre les exigences de mon rôle au sein de la Banque		,619
Tacont12_La Banque mets tous les nouveaux arrivants dans le même ensemble d'expériences d'apprentissage		,529
Tacont24_Il y a un sentiment d'être dans le même bateau entre les nouveaux arrivants de la Banque		,500
Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés. Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.		
a. La rotation a convergé en 4 itérations.		

L'échelle de mesure des domaines de socialisation est formée de six dimensions : l'histoire de la banque, le langage de la banque, la politique, les objectifs et valeurs de la banque, les compétences

requis, et les relations humaines. Les échelles de mesure des six dimensions ont été soumises au test de fiabilité. Le tableau 6 présente les statistiques des échelles des domaines de socialisation et leur degré de fiabilité. Il y paraît un coefficient de fiabilité des échelles des domaines relatifs à l'histoire de la banque et aux compétences requises, inférieur au seuil exigé. Nous décidons alors de les retirer. Nous avons procédé par la suite à l'étude de la fiabilité de l'échelle globale des domaines de socialisation composée, alors, des quatre dimensions restantes. Le coefficient alpha de Cronbach calculé atteste d'un degré de fiabilité de l'échelle assez satisfaisant (0,707).

Tableau 6 : Statistiques des échelles des domaines de socialisation et fiabilité

Echelles	Nombre d'Items	Moyenne	Ecart type	Alpha de Cronbach
Domaines de l'histoire de la banque	3	12,43	2,357	0,369
Domaine du langage de la banque	3	10,24	3,452	0,621
Domaine politique	6	23,07	5,655	0,698
Domaine des objectifs et valeurs de la banque	3	13,96	2,896	0,629
Domaine des compétences	3	12,09	3,03	0,288
Domaines des relations	4	9,84	4,013	0,674
Domaines de socialisation	16	57,77	9,923	0,707

L'analyse en composantes principales de l'échelle des domaines de socialisation des nouvelles recrues de la banque fait apparaître une structure en cinq facteurs. La mesure KMO (0,637) et le test de Bartlett ($p < 0,001$) attestent de la « factorisation » des données. Le Scree test a permis de réduire à quatre le nombre de facteurs. L'extraction des quatre facteurs s'est faite par la méthode des moindres carrés non pondérés. Le pourcentage de l'inertie que ces facteurs restituent est de 50,79%. Des items contribuent fortement à plusieurs facteurs, rendant la rotation indispensable. Après élimination des items ne respectant pas le critère de Kaiser, nous avons pu aboutir à une structure tridimensionnelle assez claire.

Tableau 7 : Contributions factorielles des items de l'échelle de mesure des dimensions de socialisation

Matrice des types ^a			
	Facteur		
	1	2	3
Domrel10_ Je suis habituellement exclu des rencontres sociales organisées par d'autres collaborateurs de la Banque	,808		
Dompol21_ Je ne suis pas toujours sûr de ce qu'il faut faire pour obtenir un avis favorable de mon chef hiérarchique	,735		
Dompol15_ Je n'ai pas une bonne compréhension des politiques et orientations de la Banque	,649		
Dompol34_ J'ai une bonne compréhension des motivations derrière les actions des autres collaborateurs au sein de la Banque	,624		
Domplan2_ Je n'ai pas maîtrisé la terminologie et le vocabulaire spécifique de la Banque		,914	
Domlan8_ Je n'ai pas maîtrisé le jargon spécial de mon département/rôle		,514	
Domobj26_ Je serai un bon exemple d'un collaborateur qui représente les valeurs de la banque			,714
Domobj30_ Je soutiens les objectifs fixés par la Banque			,638
Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés			
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.			
a. La rotation a convergé en 6 itérations.			

Cette structure est composée de trois facteurs : le premier renvoie au contenu relationnel et politique de la socialisation, le second renvoie au contenu axé sur le langage, et le troisième renvoie au contenu axé sur les objectifs et valeurs de la banque. L'échelle de mesure de Chao et al. (1994) rattache l'item Domrel10, « je suis habituellement exclu des rencontres sociales organisées par d'autres collaborateurs de la banque », au contenu de socialisation axé sur les relations. Les nouvelles recrues de la banque l'ont assimilé, semble-t-il, au contenu politique de la socialisation dans le sens où leur mise à l'écart des réunions avec les autres collaborateurs de la banque est perçue comme un acte « politique ». La proximité conceptuelle de l'item Domrel10 avec les items formant l'axe en question est avérée.

L'échelle de mesure de l'engagement organisationnel des nouvelles recrues de la banque est formée de trois dimensions : l'engagement calculé (5 items), l'engagement normatif (5 items), et l'engagement affectif (6 items). Les échelles de mesure des trois dimensions ont été soumis au test de fiabilité. Le tableau 8 présente les statistiques des

échelles des dimensions de l'engagement et leur degré de fiabilité après élimination des items présentant un effet pervers. Les échelles de mesure de l'engagement normatif, et celle de l'engagement affectif présentent des degrés de fiabilité inférieurs au seuil que nous avons fixé. Nous avons décidé de les conserver en vue de les faire passer par l'épreuve de l'analyse factorielle. Nous avons procédé par la suite à l'étude de la fiabilité de l'échelle globale de l'engagement organisationnel. Le coefficient alpha de Cronbach calculé atteste d'un degré de fiabilité de l'échelle assez satisfaisant (0,769).

Tableau 8 : Statistiques des échelles de mesure de l'engagement et fiabilité

Echelles	Nombre d'Items	Moyenne	Ecart type	Alpha de Cronbach
Engagement calculé	3	11,42	4,237	0,792
Engagement normatif	3	11,22	2,91	0,526
Engagement affectif	5	16,57	4,064	0,546
Engagement organisationnel	11	39,21	8,79	0,769

L'analyse en composante principale de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel des nouvelles recrues de la banque fait apparaître une structure en quatre facteurs. L'indice KMO (0,725) et le test de Bartlett ($p < 0,001$) attestent de la capacité de « factorisation » des données. Le recours au Scree test a permis de réduire à trois le nombre de facteurs. L'extraction des trois facteurs s'est faite par la méthode des moindres carrés non pondérés. Le pourcentage de l'inertie que ces facteurs restituent est de 50,79%. Des items contribuent fortement à plusieurs facteurs, rendant la rotation indispensable. Après plusieurs rotations nous n'avons pas pu aboutir à une structure tridimensionnelle claire, et conceptuellement sensée. Ainsi, nous avons fait appel à une structure en deux axes. Après rotation, nous avons obtenu une structure bidimensionnelle assez claire conceptuellement, et statistiquement satisfaisante, malgré la perte d'une partie de l'information.

La structure telle qu'elle apparaît sur le tableau 9 se compose d'un axe formé par trois items conceptuellement rattaché à l'engagement calculé et d'un quatrième (Engnorm15) faisant partie de l'échelle de mesure de l'engagement normatif d'Allen et Meyer (1997). Ce passage semble dû à la formulation de la question : « je ne voudrais pas quitter la banque maintenant par ce que j'ai un sens de l'obligation

pour les personnes dedans ». En effet, le passage « obligation pour les personnes dedans » est perçu comme un investissement «psychologique » ou « socio-psychologique » faisant allusion à un capital social que la nouvelle recrue n'a pas intérêt à perdre. Ce raisonnement est d'autant plus valable que la culture marocaine est entachée d'un fort degré de « subjectivisme ». Le deuxième axe est formé de deux items appartenant à l'échelle de mesure de l'engagement affectif et d'un troisième item appartenant à l'échelle de mesure de l'engagement normatif. Peut-on associer les dimensions normative et affective ? La méta-analyse de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002) conforte notre structure bi-factorielle, puisqu'elle confirme la proximité de l'engagement affectif et de l'engagement normatif avec une corrélation de 0.77.

Tableau 9 : Contributions factorielles des items de l'échelle de mesure des dimensions de socialisation

Matrice des types ^a		
	Facteur	
	1	2
Engcal14_Une des conséquences négatives de quitter la Banque serait la rareté des alternatives disponibles	,896	
Engcall11_Je crois que j'ai très peu d'options à envisager si je quitte la Banque	,796	
Engnorm15_Je ne voudrais pas quitter la Banque maintenant parce que j'ai un sens de l'obligation pour les personnes dedans	,635	
Engcal8_A l'heure actuelle, rester avec Banque est une question de nécessité plus que de désir	,624	
Engaff4_Je ressens vraiment que comme si la Banque a été pour moi		,688
Engaff1_Je serai très content pour passer le reste de ma carrière au sein de la Banque		,585
Engnorm9_Je me sentirais coupable si je quitte la Banque maintenant		,565
Méthode d'extraction : Moindres carrés non pondérés.		
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisatiob de Kaiser.		
a. La rotation a convergé en 10 itérations.		

3.2 Test des effets directs des tactiques de socialisation sur l'engagement organisationnel

L'épuration des échelles de mesure et l'étude de leur structure factorielle, nous amène à préciser nos hypothèses relatives à l'effet direct des tactiques organisationnelles de socialisation sur l'engagement organisationnel. Quatre sous hypothèses sont à examiner :

- H11 : Les tactiques de socialisation axées sur les aspects sociaux ont un effet positif sur l'engagement affectif ;
- H12 : Les tactiques de socialisation axées sur les aspects sociaux ont un effet positif sur l'engagement calculé ;
- H21 : Les tactiques de socialisation axées sur le contexte ont un effet positif sur l'engagement affectif ;
- H22 : Les tactiques de socialisation axées sur le contexte ont un effet positif sur l'engagement calculé.

Avant de tester ces hypothèses, nous avons examiné, tout d'abord, le degré de fiabilité, de validité convergente et de validité discriminante du modèle externe se rapportant à ces variables. Les valeurs des contributions (loadings) des items aux variables latentes sont toutes supérieures à 0,7, sauf les items Engaff1 (0,354), Tacont12 (0,466), et Tacont7 (0,684). Nous avons retiré les deux premiers, et avons conservé le troisième en raison de sa contribution relativement proche du seuil exigé. Toutes les variables latentes ont des coefficients de fiabilité supérieurs au minimum acceptable (0,4), et à proximité sinon supérieurs au niveau souhaité (0,7). Aussi, les variables latentes ont des valeurs de fiabilité composite supérieures au seuil exigé (0,6), ce qui démontre un degré de fiabilité assez satisfaisant. L'AVE calculée pour chacune des variables latentes dépasse le seuil acceptable de 0,5, et confirme leur degré de validité convergente (Tableau 10).

Tableau 10 : Résultats du test de fiabilité et de validité convergente

Variables latentes	Items	Loadings	Indicateur de fiabilité	Fiabilité composite	AVE
Tactiques axées aspects sociaux	Tac22	0,888	0,854	0,911	0,773
	Tac26	0,868			
	Tac29	0,883			
Tactiques axées contexte	Tac24	0,922	0,482	0,778	0,643
	Tac7	0,659			
Engagement calculé	Eng8	0,782	0,828	0,886	0,661
	Eng11	0,823			
	Eng14	0,844			
	Eng15	0,800			
Engagement affectif	Eng4	0,915	0,657	0,849	0,738
	Eng9	0,798			

La racine carrée de l'AVE des variables « Engagement affectif », « Tactiques de socialisation axées sur le contexte » et « Tactiques de socialisation axées sur les aspects sociaux » étant supérieure à la valeur des corrélations avec les autres variables latentes, leur validité discriminante est alors établie selon le test de Fornell et Larcker (1981). Pour la variable « Engagement calculé », la racine carrée de l'AVE est inférieure à sa corrélation avec la variable « Tactiques de socialisation axée sur les aspects sociaux » (Tableau 11). Le test MHTT confirme les résultats du test de Fornell et Larcker (1981). La variable « Engagement calculé » et « Tactiques de socialisation axées aspects sociaux » ont une valeur du critère supérieure à 0,8 (Tableau 12). Il s'avère alors que les échelles de mesure de ces deux variables sont assez corrélées, bien que leur base conceptuelle soit différente. Dans l'ensemble, les échelles de mesure présentent de bonnes qualités psychométriques.

Tableau 11 : Validité discriminante des variables latentes selon le critère de Fornell-Larcker

	Engagement affectif	Engagement calculé	Tactique de contexte	Tactiques des aspects soc.
Engagement affectif	0,859			
Engagement calculé	0,491	0,813		
Tactiques de contexte	(-)0,163	(-)0,378	0,802	
Tactiques des aspects sociaux	0,546	0,826	(-)0,300	0,879

Tableau 12 : Validité discriminante des variables latentes selon le critère MHTT

	Engagement affectif	Engagement calculé	Tactiques de contexte	Tactiques des aspects soc.
Engagement affectif				
Engagement calculé	0,628			
Tactiques de contexte	0,478	0,580		
Tactiques des aspects sociaux	0,701	0,979	0,478	

La procédure bootstrap non paramétrique permet d'évaluer la sensibilité des contributions des items à la taille de l'échantillon, notamment pour les échantillons modérément modestes. Les statistiques T calculées par la procédure bootstrap, avec 5000 répliquions, ont une valeur supérieure à 1,96 (Tableau 13), ce qui atteste de la stabilité du modèle de mesure.

Tableau 13 : La statistique T par la procédure bootstrap des Outer Loadings

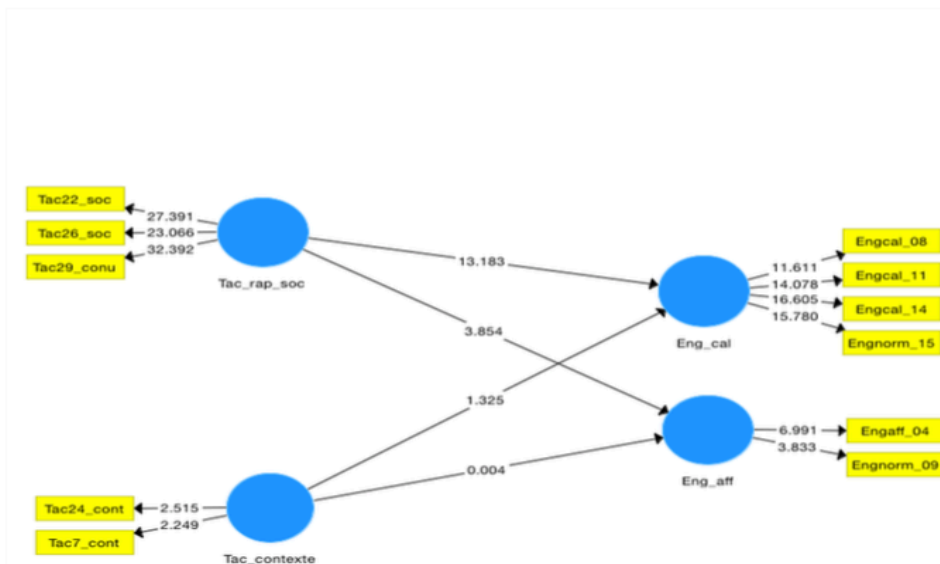
Variables latentes	Items	Loadings
Engagement calculé	Eng8	11,493
	Eng11	14,128
	Eng14	16,645
	Eng15	15,815
Engagement affectif	Eng4	6,383
	Eng9	3,837
Tactiques des aspects sociaux	Tac22	27,743
	Tac26	23,213
	Tac29	32,043
Tactiques de contexte	Tac24	2,701
	Tac7	2,195

Nous avons étudié la colinéarité des variables explicatives en calculant les VIFs (Variance Inflation Factor). Plus la valeur du VIF est petite, moins il y a de colinéarité entre les variables explicatives. Par ailleurs, il n'y a pas de consensus au sein de la communauté scientifique sur le seuil du VIF qui indique un problème de multicollinéarité. Dans la littérature, certains soulèvent un problème de multicollinéarité lorsque le VIF est supérieur à 10 (Haïr et al. 1995), pour d'autres une coupure à 5 est suffisante (Rogerson, 2001), et même, pour Pan et Jackson (2008) une coupure à 4 est acceptable. Les valeurs des VIFs des variables explicatives, les tactiques de socialisation axées aspects sociaux et les tactiques axées contexte, sont supérieures à 4. Ainsi, le problème de la multicollinéarité ne se pose pas. La qualité de chaque équation structurelle peut être évaluée par le coefficient Q^2 de Stone-Geisser. Il s'agit d'un test de R^2 en validation croisée entre les indicateurs de la variable à expliquer et tous les indicateurs associés aux variables explicatives, en utilisant le modèle structurel estimé. La procédure jackknife (Distance 7) a permis de calculer le Q^2 du modèle structurel. Le coefficient est de 0,170 pour l'engagement affectif et de 0,436 pour l'engagement calculé. Ainsi, la pertinence prédictive des équations structurelles est établie, dans la mesure où ces valeurs sont positives (Croutsche, 2009). L'estimation des relations directes du modèle interne par la méthode PLS telle qu'elle apparaît sur la figure 1, appelle deux observations : la première

concerne le coefficient de détermination R^2 , alors que la deuxième est relative à la validité et l'ampleur du coefficient structurel.

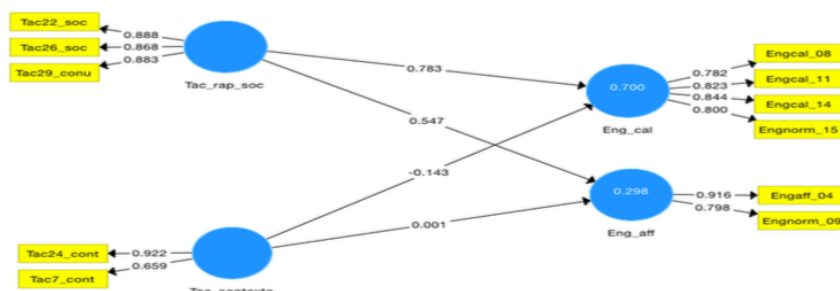
Le coefficient de détermination est de 0,7 pour l'engagement calculé des nouvelles recrues. Cela signifie que les deux variables endogènes, les tactiques de socialisation de contexte et celles axées aspects sociaux, expliquent toutes les deux 70% de la variance de la variable « engagement calculé ». Le R^2 de « l'engagement affectif » est plutôt faible, il est de 0,298. Cela signifie que les tactiques de socialisation de contexte et celles axées sur les aspects sociaux, n'expliquent que 29,8% de la variance de la variable « engagement affectif ». Les coefficients structurels suggèrent que les tactiques de socialisation orientées aspects sociaux ont plus d'effet sur l'engagement calculé (0,783) que sur l'engagement affectif (0,547). Les tactiques de socialisation axées contexte ont un effet médiocre et négatif sur l'engagement calculé (-0,143), et un effet quasi-absent sur l'engagement affectif (0,001).

Figure 2 : Les résultats PLS-SEM



La procédure bootstrap avec 5000 répliques atteste que la relation entre les tactiques de socialisation de contexte et l'engagement des nouvelles recrues est non significative, tant pour la dimension calculée (1,325) que pour la dimension affective (0,004).

Figure 3 : Résultats de la procédure du bootstrap du modèle structurel



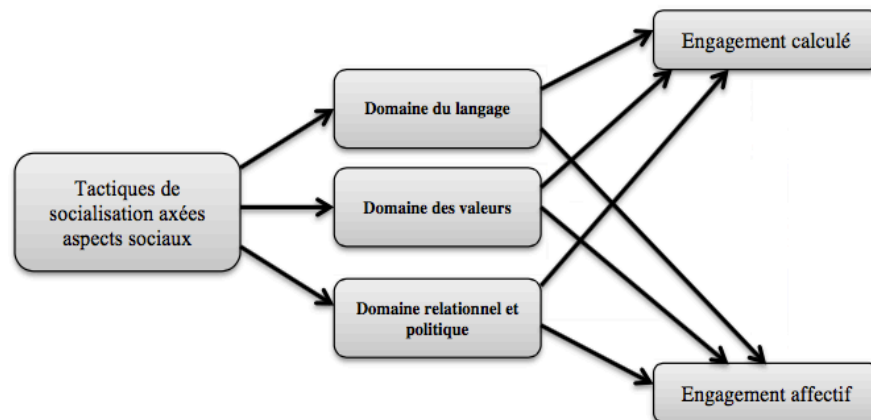
Nous avons calculé la taille de l'effet (f^2) qui montre de combien une variable explicative contribue au coefficient de détermination d'une variable à expliquer. En d'autres termes plus simples, la taille de l'effet permet d'apprécier l'ampleur ou la force de la relation entre les variables du modèle structurel. Les résultats du f^2 indiquent que l'effet des tactiques liées aux aspects sociaux sur l'engagement calculé est d'une taille très importante (1,860), et assez important sur l'engagement affectif (0,388). Alors que les tactiques axées contexte ont un effet sur l'engagement affectif de taille nulle, si non de faible taille sur l'engagement calculé (0,062).

3.3 Tests de l'effet médiateur des domaines de socialisation

Baron et Kenny (1986) présentent une série de quatre tests nécessaires pour étudier l'effet médiateur des domaines de socialisation dans le processus d'impact des tactiques de socialisation sur l'engagement organisationnel. Le premier test doit montrer que l'effet des tactiques de socialisation sur l'engagement organisationnel est significatif ; Le deuxième test doit montrer que les tactiques de socialisation ont un effet significatif sur les domaines de socialisation, considérées alors comme une variable à expliquer ; Le troisième test

doit montrer que l'effet des domaines de socialisation sur l'engagement organisationnel est significatif ; le quatrième test doit montrer que l'effet des tactiques de socialisation sur l'engagement organisationnel est moins fort en étape 3, qu'en étape 1. Le test de Sobel nous permet de s'assurer de la significativité de l'effet médiateur. Les résultats des tests des effets directs, tel qu'ils sont présentés au paragraphe 3.2, nous amène à (re)spécifier les sous hypothèses de l'effet médiateur des domaines de socialisation telles qu'elles apparaissent sur la figure 4.

Figure 4 : Les sous hypothèse de l'effet médiateur du domaine de socialisation



Pour tester l'effet médiateur du domaine de socialisation axé sur le langage, nous avons étudié au préalable la fiabilité et la validité de l'échelle de mesure du domaine en question. L'item Domlan_2 présente un loading très faible (0,057). Nous l'avons alors retiré de l'échelle de mesure. La procédure de Baron et Kenny (1986) et le test de Sobel, permettent de conclure à l'absence d'un effet médiateur du domaine de socialisation axé langage, tant sur la relation tactique de socialisation axées sur les aspects sociaux et l'engagement calculé, que sur la relation de ces mêmes tactiques sur l'engagement affectif (Tableau 14).

Tableau 14: Tests de médiation impliquant le domaine de socialisation du langage

X: Tactiques aspects sociaux; Y: Engagement calculé; M: Domaine de langage		
Tests	Coefficient	Statistique T
X -> M (chemin a)	0,078	0,375
M -> Y (chemin b et contrôle de X)	0,093	1,218
X -> Y (chemin c' et contrôle de M)	0,820	25,505
X -> Y (chemin c)	0,825	28,877
Différence en c et c'	Cote Z	Probabilité
Test de Sobel	0,3125	0,7546
X: Tactiques aspects sociaux; Y: Engagement affectif ; M: Domaine de langage		
Tests	Coefficient	Statistique T
X -> M (chemin a)	0,078	0,375
M -> Y (chemin b et contrôle de X)	0,150	1,122
X -> Y (chemin c' et contrôle de M)	0,056	0,409
X -> Y (chemin c)	0,555	5,917
Différence entre c et c'	Cote Z	Probabilité
Test de Sobel	0,2857	0,7751

L'échelle de mesure du domaine de socialisation axé sur les valeurs présente d'excellentes qualités psychométriques tant au niveau de la fiabilité qu'au niveau de la validité convergente et discriminante. La procédure bootstrap démontre une stabilité de l'échelle. La procédure de Baron et Kenny (1986) et le test de Sobel, permettent de conclure à l'absence d'un effet médiateur du domaine de socialisation axé objectifs et valeurs de la banque, tant sur la relation tactique de socialisation axées sur les aspects sociaux et l'engagement calculé, que sur la relation de ces mêmes tactiques sur l'engagement affectif (Tableau 15).

Tableau 15 : Tests de médiation impliquant le domaine de socialisation des objectifs et valeurs

X: Tactiques aspects sociaux; Y: Engagement calculé; M: Domaine des objectifs		
Tests	Coefficient	Statistique T
X -> M (chemin a)	0,2660	1,3080
M -> Y (chemin b et contrôle de X)	0,0650	0,5060
X -> Y (chemin c' et contrôle de M)	0,8100	17,7080
X -> Y (chemin c)	0,8250	29,3770
Différence entre c et c'	Cote Z	Probabilité
Test de Sobel	0,4688	0,6392
X: Tactiques aspects sociaux; Y: Engagement affectif ; M: Domaine des objectifs		
Tests	Coefficient	Statistique T
X -> M (chemin a)	0,2660	1,3400
M -> Y (chemin b et contrôle de X)	0,4290	3,8740
X -> Y (chemin c' et contrôle de M)	0,4490	5,2940
X -> Y (chemin c)	0,5550	5,4560
Différence entre c et c'	Cote Z	Probabilité
Test de Sobel	1,6897	0,0911

L'échelle de mesure du domaine de socialisation axé relationnel et politique présente de bonnes qualités psychométriques tant au niveau de la fiabilité de sa cohérence interne qu'au niveau de la validité convergente. Seule la validité discriminante est problématique puisque la racine carrée de son AVE (0,785) est inférieure aux corrélations avec les échelles de l'engagement calculé (0,812), et l'échelle des tactiques de socialisation axées sur les aspects sociaux (0,833), quoique les bases conceptuelles soient différentes. La procédure de Baron et Kenny (1986) et le test de Sobel, permettent de conclure à la présence d'un effet médiateur du domaine de socialisation axé relations et politiques sur la relation entre tactiques de socialisation axées sur les aspects sociaux et l'engagement calculé. Par contre, l'effet médiateur de ce domaine sur la relation entre les tactiques de socialisation dédiées aux aspects sociaux et l'engagement affectif, malgré la validité des quatre conditions de Baron et Kenny (1986), n'est pas significatif selon les résultats du test de Sobel (Tableau 16).

Tableau 16 : Tests de médiation impliquant le domaine de socialisation axé relationnel et politique

X: Tactiques aspects sociaux; Y: Engagement calculé; M: Domaine relationnel et politique		
Tests	Coefficient	Statistique T
X -> M (chemin a)	0,8250	29,0670
M -> Y (chemin b et contrôle de X)	0,8340	23,6930
X -> Y (chemin c' et contrôle de M)	0,4790	3,5790
X -> Y (chemin c)	0,8370	24,5220
Différence entre c et c'	Cote Z	Probabilité
Test de Sobel	2,8430	0,0090
X: Tactiques aspects sociaux; Y: Engagement affectif ; M: Domaine relationnel et politique		
Tests	Coefficient	Statistique T
X -> M (chemin a)	0,8370	24,3030
M -> Y (chemin b et contrôle de X)	-0,3470	1,4840
X -> Y (chemin c' et contrôle de M)	0,8270	3,8230
X -> Y (chemin c)	0,5550	5,9570
Différence entre c et c'	Cote Z	Probabilité
Test de Sobel	0,1453	0,8845

4. Discussion

Cette étude a pour objectif d'étudier les effets des tactiques organisationnelles de socialisation sur l'engagement organisationnel des nouvelles recrues, ainsi que le degré auquel ces effets sont médiatisés par les domaines de socialisation. Dans ce qui suit, nous discutons des contributions théoriques et managériales de notre étude, et concluons par la présentation de ses limites et ses perspectives.

4.1 Contributions théoriques

Cette étude contribue à approfondir notre compréhension des relations des tactiques organisationnelles de socialisation de façon spécifique et multidimensionnelle. Ainsi, deux tactiques de socialisation, en l'occurrence les tactiques sociales (série et investiture versus aléatoire et désinvestiture) et les tactiques de contexte (collective et formelle versus individuelle et informelle) ont été examinées en relation avec l'engagement organisationnel des nouvelles recrues dans un premier temps, et en introduisant l'effet médiateur des contenus véhiculés dans un deuxième temps. Nous avons mis en évidence, dans le contexte de cette banque, l'existence d'un effet positif et significatif des tactiques sociales sur l'engagement organisationnel, tant au niveau de l'engagement calculé qu'au niveau

de l'engagement affectif. Les interactions avec les membres expérimentés améliorent l'intégration sociale des nouvelles recrues, d'autant plus que leur identité individuelle est respectée. Toutefois, nous avons remarqué un effet plus important de ces tactiques sur l'engagement calculé que sur l'engagement affectif. D'ailleurs, les tactiques de socialisation sociales n'expliquent que 30% de la variance de l'engagement affectif.

Peu de recherches ont analysé l'effet médiateur des contenus de socialisation sur la relation tactique de socialisation et engagement. Cette recherche apporte à cet égard des éclaircissements. Nous avons mis en évidence la présence d'un effet médiateur significatif du contenu « relations et politique » sur l'effet des tactiques sociales sur l'engagement calculé. En effet, lorsque la nouvelle recrue a de bons rapports avec ses collègues et ses supérieurs, et qu'elle est bien informée de ce qu'elle doit faire pour être appréciée positivement, cela ne peut avoir que des effets positifs sur l'engagement, tant que les tactiques organisationnelles mise en œuvre sont de nature sociale.

Dans l'ensemble, une hypothèse relative aux effets directs a été corroborée, et une deuxième hypothèse concernant l'effet médiateur du contenu «relations et politique» a été corroborée partiellement.

4.2 Implications managériales

L'objectif de cette étude est d'aider les responsables de cette banque à améliorer leurs pratiques de socialisation des nouvelles recrues, par la compréhension des relations directs et indirects entre les tactiques de socialisation mise en œuvre, les contenus véhiculés, et l'engagement. Grace à cette étude, les tactiques de socialisation les plus efficaces sont identifiées. Les tactiques de socialisation liées aux aspects sociaux sont plus efficaces, puisqu'elles influencent de manière significative l'engagement des nouvelles recrues. Il est également révélé que la maîtrise du contenu « relationnel et politique» par les nouvelles recrues médiatise l'effet des tactiques sociales sur l'engagement. L'analyse du modèle structurel montre, par ailleurs, que les tactiques de socialisation n'expliquent que 30% de la variance de l'engagement affectif. Cela suggère qu'il existe d'autres variables « ressources humaines » que les responsables de cette banque devraient envisager lors de l'exploration de l'engagement dans des recherches futures.

4.3 Limites et perspectives

Les résultats de la présente étude doivent être discutés au vu d'un certain nombre de limites et de perspectives. Les données de l'étude ont été collectées auprès de 76 nouvelles recrues d'une banque. Cela étant dit, les caractéristiques de notre échantillon tant en terme de taille qu'en terme de secteur n'autorisent pas la généralisation de nos résultats. Il serait intéressant de répliquer l'étude sur des échantillons plus larges et multisectoriels. Une autre limite concerne notre modèle structurel qui ne fait intervenir que des variables organisationnelles, laissant de côté les stratégies individuelles des nouvelles recrues, leur niveau de proactivité, et bien d'autres variables. Aussi, il serait pertinent d'examiner l'efficacité de la socialisation via d'autres variables de résultats, telles que la satisfaction au travail, l'intention de rester et la performance dans le rôle. Nous n'avons pas intégré dans notre modèle le rôle des acteurs de socialisation, en l'occurrence le supérieur hiérarchique, les mentors et les collègues de travail. Les dispositifs et mécanismes par lesquels ses acteurs interagissent avec les nouvelles recrues, et leur efficacité restent à explorer.

Bibliographie

- Allen N. J. et Meyer, J. P. (1990), Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, N° 4, p. 847-858.
- Allen N.J. et Meyer J.P. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications, 150 pages.
- Allen N.J. (2006), Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, Vol. 32, p. 237-256
- Ashforth B.E. Saks A.M. et Lee R.T. (1997), On the dimensionality of Jones' (1986) measures of organizational socialization tactics, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 5, pp. 200-214.
- Ashforth S. J. et Saks A. M. (1996), Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 1, p. 149-178.
- Baron R.M. et Kenny D.A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, p. 1173-1182.
- Bagozzi R. P. et Yi Y. (1988), On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (Spring), p.74-94.
- Bauer T.N. Bodner T. Erdogan B. Truxilllo D.M. et Tucker J.S., (2007), Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp. 707-721.
- Cable D. M. et Parsons C. K. (2001), Socialization tactics and personorganization fit, *Personnel Psychology*, Vol. 54, p. 1-22.
- Chao G. T. O'Leary-Kelly A. M. Wolf S. Klein H. J. et Gardner P.D. (1994), Organizational socialization: Its content and consequences , *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, N° 5, p. 730-743.
- Chin W.W. (1998) : The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (p. 295-336).
- Croutsche J.J. (2009), *Analyse des données en Marketing, en Management et en Sciences Sociales: conceptualisation et Applications*. Paris : Editions ESKA.
- Falcione R. L. et Wilson C. E. (1988), Socialization processes in organizations. In Goldhaber, G. and Barnett, G. (Eds.), *Handbook of organizational communication*, New York: Ablex.

- Falk R. F. et Miller N. B. (1992), A primer for soft modeling. Akron, OH: University of Akron Press.
- Fisher C. D. (1986), Organizational socialization: An integrative review, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, p. 101-145.
- Fornell C. et Larcker D. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, p. 39-50.
- Hair J. Anderson R.E. Tatham. R.L. et Black W.C. (1995), *Multivariate data analysis*. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Hulland J. S. (1999), Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies, *Strategic Management Journal*, 20(4), p. 195-204.
- Jones G. R. (1986), Socialization tactics, self efficacy, and newcomers' adjustments to organizations, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, N° 2, p. 262-279.
- Kim T.Y. Cable D.M. et KIM, S.P. (2005) "Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, pp. 232-241.
- Klein H. J. et Weaver N. A. (2000), The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53, p. 44-66.
- Lester, R. E. (1987), Organizational culture, uncertainty reduction, and the socialization of new organizational members. In S. Thomas (Ed.), *Culture and communication: Methodology, behavior, artifacts, and institutions* (pp. 105–113). Norwood, NJ: Ablex.
- Louis M. R. (1980), Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, p. 226-251.
- Meyer J. P. Stanley D. J. Herscovitch L. et Topolnytsky L. (2002), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), p. 20-52.
- Meyer J.P. Stanley D.J. Herscovitch L. et Topolnytsky L. 2002, Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of vocational behavior*, vol. 61, no. 1, pp. 20–52.
- Morrison E. W. (1993), Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, p. 557–589.
- Ostroff C. Kozlowski S. (1992), Organizational Socialization as a

Learning Process: The Role of Information Acquisition, *Personnel Psychology* 45.4, p. 849-874.

- Pan Y. et Jackson R.T. (2008), Ethnic difference in the relationship between acute inflammation and serum ferritin in US adult males. *Epidemiology and Infection* N°136, p.421-431.
- Perrot S. (2009), Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Eska, p.13-30.
- Rogerson P. A. (2001), *Statistical methods for geography*. London: Sage.
- Roussel P. (1994), Méthode de validation de questionnaire en GRH : l'exemple du QSR en phase exploratoire ; URL : <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/1994roussel061.pdf>
- Saks A. M. et Ashforth E. (1997), Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future, *Journal of Vocational* 51, p. 234–279.
- Schein E. H. (1968), Organizational socialization and the profession of management, *Industrial Management Review*, Vol. 9, p. 1-16.
- Sosik, J. Kahai, S. et Piovoso M. (2009), Silver Bullet or Voodoo Statistics? A Primer for Using the Partial Least
- Squares Data Analytic Technique in Group and Organization Research. *Group & Organization Management*, 34(1), p. 5-36.
- Van Maanen J. et Schein E. H. (1979), Toward a theory of organizational socialization, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, p. 209-264.
- Wong K.K.K. (2013), Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS, *Marketing Bulletin*, 24, Technical Note 1.
-