



32<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH  
Paris, 13-14-15 octobre 2021

## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

### Effets de l'onboarding à distance sur la socialisation organisationnelle : une étude comparative sur les nouveaux entrants de l'Ecole Hotelière de Lausanne

Charlotte de Boer, Université de Genève

Nathalie Delobbe, Université de Genève

Dans le monde du travail, un des effets les plus spectaculaires de la pandémie de Covid-19 a été l'expansion sans précédent du travail à distance. La question est à présent d'identifier les risques et effets délétères que peut comporter l'accroissement du télétravail de longue durée pour les organisations, les collectifs et les travailleurs eux-mêmes, ainsi que les moyens à même de les endiguer. Les premières études disponibles sur le télétravail généralisé tel que mis en place pendant la pandémie de Covid-19 évoquent un sentiment accru d'isolement et une dégradation des relations informelles de travail, avec des répercussions dommageables pour les fonctionnements collectifs, par exemple en termes de créativité et d'innovation, et pour les personnes qui voient ainsi se réduire les opportunités de support social pourtant particulièrement utiles pour faire face au stress engendré par la crise (Abord de Chatillon, Laborie, Richard, & Valette, 2020 ; Barthou & Bruna, 2021 ; Carillo, Cachat-Rosset, Marsan, Saba, & Klarsfeld, 2021 ; Delicourt, 2021 ; Fana, Milasi, Napierala, Fernandez-Macías, & Gonzáles Vásquez, 2020; Robert & Vandenberghe, 2021). Le télétravail a également été associé à un risque de désaffiliation sociale et de désengagement à l'égard de l'organisation, qui pourrait se traduire par une baisse de la loyauté à l'employeur (Vayre, 2019). Cette réduction des interactions informelles, du support social et du sentiment d'appartenance à un collectif peut être particulièrement dommageable lors du processus de socialisation organisationnelle (Taskin & Delobbe, 2003 ; Taskin & Bridoux, 2010), il est alors urgent de s'interroger sur les conséquences de tels « onboarding » à distance, à savoir le « *processus consistant à aider les nouvelles recrues à s'adapter aux aspects sociaux et aux performances de leur emploi* » (Bauer, 2010).

De très rares travaux commencent à explorer la question des effets possibles de l'onboarding à distance sur la socialisation organisationnelle des nouveaux entrants (Rodeghero, Zimmerman ; Houck, & Ford, 2020). Mais nous manquons clairement de données empiriques comparant de façon plus systématique les effets d'un onboarding en présence versus à distance sur les indicateurs d'une socialisation organisationnelle réussie, se manifestant par un attachement fort à l'organisation, plus de satisfaction et de bien-être des nouveaux entrants et, *in fine*, le désir de poursuivre le parcours entamé dans l'institution. Plus encore, il importe de s'interroger aussi sur les stratégies que les personnes entrant dans un emploi à distance peuvent mettre en place pour faciliter leur intégration dans ces conditions peu favorables. Dans un processus de socialisation classique, il est prouvé que les recrues jouent un rôle actif dans le processus de socialisation, en déployant toute une panoplie de comportements proactifs qui facilitent leur adaptation au travail et sont eux-mêmes influencés par les possibilités de s'exprimer de façon authentique. Ces comportements proactifs peuvent-ils

s'exprimer de façon comparable et engendrent-ils les mêmes bénéfices, voire plus encore, dans des conditions de socialisation à distance ?

Ces deux questions, celle des effets de l'onboarding à distance sur les indicateurs de socialisation et celle du rôle de la proactivité dans ce processus, sont analysées dans le cadre d'une étude menée sur deux cohortes d'étudiants entrant en première année à l'École Hôtelière de Lausanne. Cette école mondialement renommée insiste en effet sur la compliance aux standards et l'acculturation aux valeurs qui caractérisent les métiers de l'hospitalité de prestige, tout en étant aussi reconnue pour l'initiative, l'autonomie et la proactivité dont font preuve ses diplômés. Ce contexte, de prime abord paradoxal, offre donc un cadre idéal pour étudier le rôle et les antécédents de la proactivité dans la socialisation organisationnelle. Une première enquête menée en 2019, sur une cohorte d'étudiants enrôlés depuis 4 mois, a pu être répliquée en décembre 2020, alors que l'enseignement et les activités extra-académiques avaient très largement basculé dans un fonctionnement à distance. La comparaison entre ces deux cohortes est particulièrement utile pour mieux comprendre les effets et processus de l'onboarding à distance.

## **1. Cadre théorique et hypothèses de recherche**

### **1.2. Processus et indicateurs de socialisation**

La socialisation organisationnelle fait référence au « *processus par lequel une personne apprend les valeurs, normes et comportements requis pour lui permettre de participer comme membre à part entière de l'organisation* » (Van Maanen, 1976). Une socialisation réussie se manifeste d'abord par une meilleure maîtrise de la tâche et efficacité dans le travail, par une meilleure compréhension des attentes liées à son rôle dans l'organisation, par une bonne intégration sociale et la construction de relations de travail de qualité et, enfin, par la connaissance et l'adhésion aux standards et aux valeurs propres à l'organisation (Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Delobbe, Cooper-Thomas, De Hoe, 2016 ; Saks & Gruman, 2012). Ces résultats proximaux de la socialisation déterminent une gamme encore plus large de réactions et de comportements importants tant pour le nouveau-venu que pour l'organisation qui l'accueille.

Du point de vue de la personne découvrant son nouvel environnement de travail, cette période est décrite comme marquée par l'incertitude et la recherche d'informations visant à donner du sens aux découvertes, surprises, voire aux déceptions auxquelles elle est confrontée (Louis, 1980 ; Saks & Gruman, 2012). Trouver ses repères dans ce contexte est pour elle gage de sécurité et de bien-être, ce qui se traduit par davantage de satisfaction au travail, moins d'anxiété et d'épuisement professionnel (Bauer & Erdogan, 2012 ; Saks & Gruman, 2012). Du point de vue de l'organisation, la socialisation contribue à nourrir le sentiment d'appartenance et l'identification à l'organisation, facilitant ainsi l'appropriation des normes partagées et valeurs qui guident implicitement les comportements. Elle conduit à plus d'engagement affectif à l'égard de l'organisation, engagement dont on connaît les retombées positives en termes de comportements de citoyenneté organisationnelle, de loyauté, de performance dans le rôle mais surtout en dehors du rôle prédéfini. En définitive, la socialisation conduit à un engagement plus durable dans l'organisation, se manifestant par une intention moindre de quitter l'entreprise et par des meilleurs taux objectifs de rétention du personnel (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007 ; Saks, Uggerslev & Fassina, 2007).

Les facteurs et processus qui facilitent la socialisation ont été largement investigués. Bien plus que les formations formelles et messages explicites, c'est la façon même dont sont structurées les premières expériences professionnelles ainsi que les expériences partagées et interactions

informelles avec les divers agents de socialisation internes à l'organisation qui véhiculent une symbolique forte et sont porteuses de sens (Van Maanen & Schein, 1979). Ainsi les organisations qui utilisent des programmes fortement institutionnalisés d'orientation des recrues conduisent généralement à plus de satisfaction et d'engagement organisationnel, parce que ces programmes multiplient les opportunités d'interactions et de réseautage, offrent des modèles qui ont valeur de figures identificatoires et manifestent l'attention et la reconnaissance portées par l'institution à ses recrues (Bauer et al., 2007 ; Saks et al., 2007). De même, les contacts sociaux et interactions directes avec le supérieur hiérarchique mais aussi avec les collègues, les autres nouvelles recrues, un mentor ou parrain éventuel, et autres agents de socialisation jouent un rôle clé, comme sources d'informations tacites et informelles mais aussi pour leur rôle de support social (Jokisaari & Nurmi, 2012 ; Saks & Gruman, 2012). Comme le suggère une étude récente (Rodeghero et al., 2020), il est vraisemblable que ces ressources socialisatrices sont très fortement péjorées lorsque les premiers mois dans l'organisation se passent majoritairement à domicile, derrière l'écran d'un ordinateur et privé de contacts sociaux avec les autres membres de l'organisation, ce qui se traduira par un moins bon ajustement au travail, en termes de bien-être du nouvel entrant, d'attachement à l'organisation et d'intention de rester dans l'institution.

*H1. L'onboarding à distance est associé à a) moins de satisfaction ; b) plus d'épuisement au travail ; c) moins d'implication affective et identification organisationnelle ; d) une moindre intention de poursuivre dans l'organisation.*

## **1.2. Effets des comportements proactifs dans la socialisation**

Le rôle décisif joué par les comportements proactifs dans la socialisation des nouveaux entrants ne fait aujourd'hui aucun doute, tant les travaux se sont accumulés sur le sujet (Bauer et al., 2007 ; Ashforth, Sluss & Saks, 2007 ; Saks, Gruman & Cooper-Thomas, 2011 ; Cooper-Thomas & Burke, 2012 ; Cooper-Thomas, Paterson, Stadler & Saks, 2014 ; Pennaforte, Drysdale & Pretti, 2016 ; Pennaforte, 2017 ; Ellis, Nifadkar, Bauer & Erdogan, 2017). Les comportements proactifs peuvent se définir comme « toute action d'anticipation que les employés initient pour avoir un impact sur eux-mêmes et/ou leur environnement (Parker, Williams, & Turner., 2006 ; Grant & Ashford, 2008 ; Parker & Collins, 2010 ; Parker, Wang & Liao, 2019). Par leurs comportements proactifs, les individus visent à interpréter et influencer leur contexte de travail et à façonner leur rôle de manière à les rendre plus en adéquation avec leurs objectifs et intérêts personnels. Au-delà de cette définition générique, la gamme des comportements étudiés à ce jour est large. Dans le champ spécifique de la socialisation organisationnelle, la recherche d'informations, la recherche de feedback, le réseautage, la participation aux activités sociales, la construction de relations avec le chef, le recadrage positif des situations, et la négociation de changements dans le travail constituent des comportements fréquemment étudiés, dont les effets bénéfiques sur l'ajustement au travail ont été maintes fois démontrés (Ashford & Black, 1996 ; Cooper-Thomas & Burke, 2012 ; Gruman, Saks, & Zweig, 2006 ; Saks *et al.*, 2011 ; Yu & Davis, 2016).

Parmi les études récentes, citons celle de Cooper-Thomas et ses collègues (2014) qui ont détecté des relations positives et différenciées entre six de ces comportements proactifs déployés par des travailleurs intérimaires et leurs bien-être et engagement au travail. De même, les comportements proactifs d'étudiants suivant un programme universitaire en alternance, en particulier la recherche d'informations et de feedback, la socialisation générale et le réseautage, ont permis de prédire leur engagement et leur implication dans le travail et dans l'équipe, ainsi que leur loyauté à l'égard de l'entreprise formatrice (Pennaforte, Drysdale et Pretti, 2016 ; Pennaforte, 2017). Dans la même veine, Ellis et ses collègues (2017) ont montré que les recrues déployant des comportements

proactifs de recherche d'informations, d'apprentissage et de construction de relations atteignent en définitive une plus grande maîtrise de la tâche et une meilleure adaptation sociale, sont plus performants et ont moins l'intention de quitter leur entreprise

Que pouvons-nous supposer du rôle des comportements proactifs lorsque la socialisation se déroule principalement à distance ? Une étude suggère que lorsque les tactiques de socialisation sont moins structurantes, les comportements proactifs ont un rôle plus déterminant pour expliquer les indicateurs de socialisation organisationnelle (Griffin, Colella, & Goparaju, 2000). Dans la même veine, lorsque le contexte organisationnel est peu soutenant, en particulier lorsque les dirigeants font preuve d'un faible niveau de leadership serviteur, l'engagement des nouveaux arrivants dans des comportements proactifs est encore plus décisif (Bauer, Perrot, Liden & Erdogan, 2019). Autrement dit, dans des conditions adverses, tel qu'un onboarding à distance, les recrues plus proactives seraient mieux à même de faire face et de s'adapter à leur nouvel environnement. Nous pouvons donc émettre l'hypothèse, jamais testée à ce jour, que :

***H2.** Les comportements proactifs des nouvelles recrues modèrent les effets de l'onboarding à distance sur la satisfaction, l'épuisement émotionnel, l'implication affective, l'identification organisationnelle et l'intention de poursuivre, dans le sens où ces effets sont moins délétères lorsque les nouvelles recrues sont plus proactives.*

### **1.3. Rôle de l'expression de soi vs du conformisme de façade**

Puisque l'importance de la proactivité n'est plus à démontrer, il importe de se pencher sur les facteurs individuels qui encouragent les nouveaux entrants à être proactifs. Les études menées tant sur des salariés déjà en activité que sur des nouveaux entrants montrent que les comportements proactifs sont associés à certaines dispositions individuelles, tels qu'une personnalité proactive, une perception positive de soi, le désir de contrôle et le sentiment d'efficacité personnelle (Ashford & Black, 1996 ; Cangiano & Parker, 2015 ; Grant & Ashford, 2008 ; Gruman et al., 2006 ; Parker & Wang, 2015 ; Wu & Li, 2016). Ces travaux convergent pour considérer que les comportements proactifs constituent d'abord une forme d'expression de soi, le reflet d'une signature personnelle, l'émanation de ce qu'est la personne, de ce qu'elle croit et apprécie. Dans cette étude menée dans le contexte spécifique de l'École Hôtelière de Lausanne, il nous est apparu particulièrement intéressant d'examiner en quoi l'expression authentique de soi, par opposition à l'adoption d'un conformisme de façade, influencent les comportements proactifs.

Définie comme la possibilité d'utiliser et d'être reconnu pour ses forces personnelles, l'expression de soi authentique implique de se comporter de manière cohérente avec ses propres valeurs, préférences et besoins, en accord avec sa vraie personnalité, et conduirait à une plus grande vigueur et à de meilleures performances professionnelles (David, Kim, Farh, Lin & Zhou, 2020 ; Kernis & Goldman, 2006 ; Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005). À contrario, pour satisfaire leur désir de s'intégrer sans renier leurs valeurs personnelles, les membres d'une organisation peuvent dans certaines circonstances se sentir obligés de se livrer à un comportement inauthentique, en réprimant l'expression de valeurs divergentes ou en prétendant adhérer aux valeurs de l'organisation. Ces comportements, qu'Hewlin (2003) qualifie de « conformisme de façade », sont liés à des niveaux plus élevés d'épuisement émotionnel et à des niveaux plus faibles d'engagement affectif (Hewlin, 2009 ; Hewlin, Kim & Song, 2016). Lorsque les membres créent des façades et « avancent sous cape », selon l'expression d'Hewlin (2009), leur engagement au travail baisse significativement, probablement parce que les niveaux de plaisir émotionnel et de capacité cognitive nécessaires pour un haut niveau d'engagement au travail sont réduits (Hewlin, Dumas & Burnett, 2017).

Les bénéfices de l'expression de soi et les effets négatifs du conformisme de façade sont étudiés depuis peu dans le champ de la socialisation organisationnelle (Cable & Kay, 2012 ; Cable, Gino & Staats, 2013 ; Montani, Maoret, & Dufour, 2019 ; Dufour, Maoret, & Montani, 2020), longtemps dominé par une vision donnant avantage au conformisme et à l'adhésion aux valeurs organisationnelles. Ces études montrent ainsi que les nouveaux arrivants qui ont la possibilité de rester fidèles à leur comportement et image d'eux-mêmes, y compris dans l'habillement, sont davantage satisfaits, engagés envers leur organisation et performants dans leur travail (Cable & Kay, 2012). Une expérience menée dans un centre d'appels téléphoniques en Inde a montré qu'une formation initiale centrée sur l'expression de son identité individuelle, en comparaison à une formation centrée sur l'affirmation des valeurs et de l'identité organisationnelle, a davantage d'effets bénéfiques sur le taux de rétention du personnel et sur la satisfaction des clients (Cable et al., 2013). Des résultats comparables ont été observés dans un centre de recherche : la valorisation de l'identité individuelle facilite l'expression authentique de soi et conduit à davantage de satisfaction, d'engagement organisationnel et de performance dans les tâches (Cable et al., 2013). À l'inverse, les tactiques de socialisation dites de désinvestissement peuvent, en cherchant à remodeler l'identité des nouveaux arrivants, favoriser le conformisme et empêcher l'expression de la créativité des nouveaux arrivants, détériorant ainsi la performance, la créativité, la satisfaction et l'intégration sociale des nouveaux entrants (Montani et al., 2019).

En poursuivant ce raisonnement, nous pouvons supposer que la possibilité de s'exprimer de façon plus authentique facilite l'initiative personnelle qui est au cœur de la proactivité (Grant & Ashford, 2008). Les nouvelles recrues qui considèrent que leur organisation adopte une stratégie de socialisation d'investissement, c'est-à-dire valorise leur identité et accepte leurs valeurs et croyances personnelles, sont d'ailleurs aussi les plus proactives (Ashforth, Sluss, & Saks, 2007). À l'inverse, le fait de devoir se soumettre à la pression des normes ambiantes au point de réprimer ses propres valeurs inhiberait la proactivité. Les comportements proactifs constitueraient dès lors un des mécanismes par lequel l'expression de soi *versus* conformisme de façade influenceraient les indicateurs d'ajustement organisationnel.

***H3** : L'expression de soi (versus est le conformisme de façade) est corrélée positivement (versus négativement) aux comportements proactifs et, par ce biais, indirectement à la satisfaction, l'épuisement émotionnel, l'implication affective, l'identification organisationnelle et l'intention de poursuivre.*

Quant à l'effet possible des conditions d'onboarding, en présence ou à distance, sur les conséquences de l'expression de soi versus du conformisme de façade, nous manquons bien sûr de données empiriques à ce sujet. Néanmoins, quelques travaux montrent que le soutien du superviseur permet de réduire les effets délétères d'un manque de possibilité de s'exprimer de façon authentique sur la satisfaction, le stress, la performance, la créativité et l'intégration sociale des nouveaux entrants (Dufour et al., 2020 ; Montani et al., 2019). Or, il apparaît qu'un tel soutien, qu'il provienne du superviseur ou des pairs, fait plus fréquemment défaut dans des conditions de travail à distance (Rodeghero et al. 2020 ; Vayre, 2019). Nous pouvons dès lors supposer que :

***H4** : La relation positive (versus négative) entre l'expression de soi (versus conformisme de façade) et les comportements proactifs est plus forte lors d'un onboarding à distance que lors d'un onboarding en présence.*

## **2. Méthodologie**

### **2.1. Procédure et échantillon**

Afin de tester les hypothèses de recherche, nous avons interrogé deux cohortes d'étudiants de l'Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL). Ces étudiants font l'expérience d'une socialisation comparable à celle qui survient lors de l'entrée dans un contexte professionnel. L'EHL en effet confronte ses étudiants à un cadre institutionnel contraignant, à un code comportemental strict et imposé et insiste lourdement sur l'acculturation aux valeurs de l'institution. Les comportements proactifs déployés par les nouveaux étudiants sont également considérés comme importants pour pouvoir s'intégrer correctement à l'école. « Prenez-vous en charge » correspond par exemple à une des injonctions de l'EHL à l'égard de ses nouveaux étudiants.

Deux enquêtes transversales par questionnaires ont été réalisées auprès d'étudiants inscrits en première année préparatoire en semestre 1 à l'EHL, 4 mois après leur entrée dans le programme. La première cohorte a été interrogée en 2019 dans des conditions habituelles de fonctionnement tandis que la seconde cohorte a été interrogée en décembre 2020, alors que la seconde vague de la pandémie de covid-19 imposait des restrictions fortes au travail et à l'enseignement en présence. L'enseignement des cours théoriques à distance a été rendu obligatoire début novembre. Les activités extra-scolaires habituelles initiées et coordonnées par les comités étudiants créant les dynamiques de la vie étudiante (comité sportif, comité des soirées, comités culturels, comités développement durable, etc.) ont été suspendues.

Pour la première enquête, les questionnaires ont été distribués en classe sous format papier par la chercheuse. Les étudiants avaient environ 15 minutes à leur disposition pour répondre au questionnaire. Pour la seconde enquête, les questionnaires ont été envoyés en ligne via LimeSurvey. Les étudiants avaient aussi environ 15 minutes à leur disposition pour répondre au questionnaire. Lors de la première enquête, 198 questionnaires valables ont été collectés sur les 199 questionnaires distribués en classe. Lors de la seconde enquête, 195 questionnaires valables ont été collectés sur 558 envoyés. Au total, 393 questionnaires valables ont été utilisés pour tester la première hypothèse et 377 questionnaires valables ont été utilisés pour tester les hypothèses de recherche 2 à 4. Les données ne permettent pas d'identifier les répondants. De plus, les données brutes n'ont pas été communiquées aux responsables de l'école.

Pour la première enquête, les répondants sont âgés en moyenne de 20 ans. Plus de 80% ont moins de 22 ans. L'échantillon compte 42% d'hommes et 58% de femmes. Parmi eux, 46% sont de nationalité suisse, 25% sont de nationalité française, 86% sont de nationalité européenne et 14% sont de nationalité non européenne. 89% d'entre eux ont une expérience professionnelle et 39% travaillent à côté de leurs études. Pour la seconde enquête, les répondants sont âgés en moyenne de 19 ans. Plus de 95% ont moins de 22 ans. L'échantillon compte 35% d'hommes et 65% de femmes. Parmi eux, 28% sont de nationalité suisse, 23% sont de nationalité française, 79% sont de nationalité européenne et 21% sont de nationalité non européenne. 77% d'entre eux ont une expérience professionnelle et 23% travaillent à côté de leurs études.

## **2.2. Echelles de mesure**

**L'expression de soi** a été mesurée à l'aide des 8 items utilisés par Cable et Kay (2012) par une échelle de Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Cette échelle présente une fiabilité satisfaisante ( $\alpha = .69$ ).

**Le conformisme de façade** a été mesuré à partir de 5 des 6 items tirés la recherche de Hewlin (2009) par une échelle de Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Après la suppression de l'item 5, cette échelle présente une fiabilité satisfaisante ( $\alpha = .74$ ).

**Les comportements proactifs** ont été mesurés à partir des 22 items tirés de la recherche d'Ashford et Black (1996) par une échelle de Likert allant de 1 (jamais) à 5 (très souvent). Cette échelle distingue 7 dimensions : la recherche de feedback (4 items), la négociation de changement de rôle (4 items), l'autogestion comportementale (2 items), la socialisation générale (3 items), la construction de relations avec son équipe (3 items), le réseautage (3 items) et la recherche d'informations (3 items). À l'instar d'Ashforth, Sluss et Saks (2007), nous avons considéré les comportements proactifs comme une variable unique composée de différentes sous-dimensions. Les fortes inter-corrélations entre ces 7 sous-dimensions (comprises entre .12 et .53) confirment qu'il est pertinent de concevoir les comportements proactifs comme un construit de second ordre. La fiabilité de l'échelle en 22 items est satisfaisante ( $\alpha = .88$ ).

**La satisfaction** a été mesurée à l'aide des 4 items extraits de Cable et al (2013) par une échelle de Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Cette échelle présente une fiabilité satisfaisante ( $\alpha = .83$ ).

**L'épuisement émotionnel** a été mesuré à l'aide des 3 items empruntés à Maslach et Jackson (1981) par une échelle de Likert allant de 1 (jamais) à 5 (très souvent). Cette échelle présente une fiabilité satisfaisante ( $\alpha = .73$ ).

**L'implication affective** a été mesurée à l'aide des 4 items extraits de Meyer, Allen et Smith (1993) par une échelle de Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Cette échelle présente une fiabilité satisfaisante ( $\alpha = .73$ ).

**L'identification organisationnelle** a été mesurée à l'aide des 3 items extraits de Mael et Ashforth (1992) par une échelle de Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Cette échelle présente une fiabilité qui reste acceptable ( $\alpha = .65$ ).

**L'intention de poursuivre** a été mesurée à l'aide de 2 items extraits de Gruman et al (2006) par une échelle de Likert allant de 1 (jamais) à 5 (très souvent). Notons que cette échelle présente une fiabilité faible ( $\alpha = .54$ ), ce qui incite à la prudence lors de l'interprétation des résultats.

Les items des échelles correspondantes sont présentés dans les annexes.

**Variables de contrôle** : L'âge, le genre, la nationalité et la langue maternelle ont été intégrés dans l'étude comme variables de contrôle potentielles. Suivant une procédure utilisée par Becker (2005) et Soyer, Roussel, Charbonnier-Voirin, Bentein et Balkin (2017), nous avons examiné les corrélations entre ces variables de contrôle et les variables du modèle de recherche pour déterminer quelles variables de contrôle devaient être incluses dans les analyses. Lorsque ces variables de contrôle ont été intégrées au modèle structurel, l'âge et la nationalité ont passablement modifié la significativité des liens observés. Les résultats seront donc présentés avec pour variables de contrôle l'âge et la nationalité (Europe ou non Europe).

### 3. Résultats

#### Analyses préliminaires

La validité discriminante et convergente du modèle de mesure a été testée par analyses factorielles confirmatoires avec AMOS (version 26) et en référence aux seuils d'ajustement proposés par Hu et Bentler (1999) et par Marsh, Hau et Wen (2004) ( $CFI \geq .90$  ;  $TLI \geq .90$  ;  $RMSEA \leq .08$  ;  $SRMR \leq .08$ ).

En raison du nombre élevé des paramètres à estimer au regard de la taille de notre échantillon ( $N = 393$ ), nous avons réduit le nombre d'indicateurs pour les variables expression de soi,

conformisme de façade, satisfaction, épuisement, implication affective, identification organisationnelle et intention de poursuivre en suivant la procédure recommandée par Landis, Beal et Tesluk (2000). Nous avons regroupé par deux les items mesurant le même construit pour créer des indicateurs (parcels) composés de la moyenne de deux items. Pour le construit de second ordre (comportements proactifs), un indicateur a été construit pour chaque facteur de premier ordre sur base de la moyenne des items mesurant chacune de ces sous dimensions. Les résultats de l'AFC du modèle hypothétique présentent un ajustement satisfaisant aux données ( $\chi^2/dl=2.57$  ; CFI=0.90 ; TLI=0.87 ; RMSEA=0.06 ; SRMR=0.15).

Ce modèle a ensuite été comparé à des modèles alternatifs plus parcimonieux, combinant progressivement les différents construits. Comme le montrent les résultats de ces analyses (Tableau 1), notre modèle de mesure comprenant 8 facteurs, à savoir l'expression de soi, le conformisme de façade, les comportements proactifs, la satisfaction, l'épuisement, l'implication affective, l'identification organisationnelle et l'intention de poursuivre est le mieux ajusté aux données.

L'existence d'un biais de variance commune à l'origine d'une inflation artificielle des résultats a également été testée en utilisant la technique du facteur latent non mesuré recommandée par Podsakoff et ses collègues (2003, 2012). Cette technique consiste à ajouter au modèle de mesure une variable latente supplémentaire appréhendant la variance commune liée à la méthode partagée par l'ensemble des indicateurs mesurant les 8 autres variables latentes du modèle. Les indices d'ajustement de ce modèle ne sont pas améliorés ( $\chi^2/dl=2.57$  ; CFI=0.90 ; TLI=0.87 ; RMSEA=0.06 ; SRMR=0.15) et la variance extraite de ce facteur commun lié à la méthode est faible (0.23), ce qui suggère qu'il est peu probable qu'un biais de variance commune pose problème dans nos résultats.

### **Statistiques descriptives et corrélations entre les variables de l'étude**

Le Tableau 1 présente les corrélations entre les variables étudiées. Ces statistiques descriptives nous donnent une première information sur les liens entre les variables.

### **Test des hypothèses**

La première hypothèse (H1), relative à l'effet de l'onboarding à distance sur l'ajustement organisationnel, a été testée en SPSS, en utilisant la statistique T de Student pour comparer les moyennes des variables concernées dans les deux cohortes d'étudiants. Les résultats présentés dans le Tableau 2 indiquent que l'onboarding à distance est associé à moins de satisfaction, à plus d'épuisement émotionnel, et à une moindre intention de poursuivre les études, ce qui confirme les hypothèses H1a, H1b et H1d mais pas H1c.

Pour tester les hypothèses de recherche 2 à 4, nous avons utilisé la méthode macro PROCESS de Hayes (2018) sous SPSS, à l'aide d'une approche bootstrap (5000 rééchantillons) et un intervalle de confiance à 95%, dans le but de vérifier les effets directs et indirects entre les variables du modèle ainsi que l'effet modérateur de l'onboarding à distance vs onboarding en présence (Tableaux 3, 4 et 5).



**Tableau 1** *Corrélations entre les variables de contrôle et les variables du modèle de recherche*

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Age	1	-,337**	,013	-,018	-,260**	-,158*	-,165*	-,216**	-,335**	-,081
2. Nationalité Europe vs non Europe	-,142*	1	,064	,124	,141	,015	,107	,029	,039	-,033
3. Expression de soi	-,012	-,152*	1	-,237**	,221**	,172*	-,108	,192**	,097	,174*
4. Conformisme de façade	-,029	,208**	,030	1	-,057	-,268**	,354**	-,228**	-,097	-,246**
5. Comportements proactifs	,024	-,107	,358**	,181*	1	,497**	-,014	,590**	,473**	,342**
8. Satisfaction	,082	-,156*	,242**	-,156*	,387**	1	-,205**	,702**	,526**	,661**
7. Epuisement	-,170*	,178*	-,031	,436**	,097	-,088	1	-,157*	-,050	-,268**
8. Implication affective	,053	-,184*	,214**	-,264**	,360**	,742**	-,186**	1	,598**	,607**
9. Identification organisationnelle	,061	,021	,144*	,054	,390**	,536**	,052	,553**	1	,367**
10. Intention de poursuivre	,122	-,213**	,192**	-,341**	,059	,533**	-,326**	,555**	,222**	1

Note :  $p < .05^*$ ,  $p < .01^{**}$ ,  $p < .001^{***}$  ; les corrélations au-dessus de la diagonale sont calculées sur l'échantillon « onboarding en présence » tandis que les corrélations en-dessous de la diagonale sont issues de l'échantillon « onboarding à distance »

**Tableau 2** *Analyses des différences de moyenne entre les deux groupes*

Variable	Onboarding en présence		Onboarding à distance		t
	M	ET	M	ET	
Satisfaction	4.53	.585	4.34	.782	2.640**
Epuisement	2.55	.933	2.91	1.031	-3.671***
Implication affective	4.23	.715	4.13	.745	1.264
Identification organisationnelle	3.73	.889	3.73	.913	-.029
Intention de poursuivre	4.78	.487	4.56	.748	3.352***

$p < .05^*$ ,  $p < .01^{**}$ ,  $p < .001^{***}$

**Tableau 3** Analyses des régressions hiérarchiques

	Satisfaction			Epuisement			Implication affective			Identification organisationnelle			Intention de poursuivre		
	Etape 1	Etape 2	Etape 3	Etape 1	Etape 2	Etape 3	Etape 1	Etape 2	Etape 3	Etape 1	Etape 2	Etape 3	Etape 1	Etape 2	Etape 3
<i>Variables de contrôle</i>															
Age	-0.005	-.015	.012	-0.204***	-.174***	-.161**	-0.086	-.099*	-.050	-.149*	-.149*	-.105*	0.075	.056	.052
Nationalité Europe vs non Europe	-.148*	--.098*	-.072	.151**	.063	.064	-.141**	-.081	-.051	0.008	.027	.055	-.140**	-.069	-.060
<i>Variables indépendantes</i>															
Expression de soi		.184***	.065		-.047	-.050		.184***	.049		.133*	.009		.155**	.113*
Conformisme de façade		-.172**	-.202***		.411***	.401***		-.219***	-.269***		-.039	-.083		-.289***	-.289***
Comportements proactifs			.416***			.009			.471***			.433***			.149**
Groupe			-.086			.043			-.028			-.028			-.079
<i>Effet d'interaction</i>															
Comp. proactifs x groupe			-.0194			.3690*			-.3359**			-.1034			-.2639*
<i>F</i>	4.134	8.834	20.652	14.915	29.104	19.469	4.487	11.144	27.299	4.312	4.080	16.444	5.497	14.691	12.002
Total <i>R</i> <sup>2</sup>	.022*	.087***	.251***	.074***	.238***	.240***	.023*	.107***	.307***	.023*	.042*	.211***	.029**	.136***	.163***
D <i>R</i> <sup>2</sup>	.022*	.065***	.164***	.074***	.164***	.002	.023*	.084***	.200***	.023*	.019*	.169***	.029**	.108***	.026**

$p < .05^*$ ,  $p < .01^{**}$ ,  $p < .001^{***}$

La deuxième hypothèse (H2) suggère que l'onboarding à distance modère les effets des comportements proactifs sur la satisfaction, l'épuisement émotionnel, l'implication affective, l'identification organisationnelle et l'intention de poursuivre. Les résultats présentés dans le Tableau 3 indiquent que l'interaction entre comportements proactifs et type d'onboarding a des effets significatifs sur l'épuisement émotionnel, l'implication affective et l'intention de poursuivre les études, ce qui supporte partiellement l'hypothèse. La représentation graphique de ces effets d'interaction (figures 1 à 3 en annexe) montre que l'épuisement est négativement corrélé à la proactivité lorsque l'onboarding se fait en présence, tel qu'attendu. Lorsque l'onboarding se fait à distance, contre toute attente, les nouveaux entrants les plus proactifs sont aussi les plus épuisés. La représentation graphique de ces effets d'interaction indique également et toutefois que les comportements proactifs sont davantage corrélés à l'implication affective et l'intention de poursuivre lorsque l'onboarding se fait en présence, ce qui est contraire à notre hypothèse.

La troisième hypothèse (H3) évalue le rôle médiateur des comportements proactifs de socialisation dans la relation entre l'expression de soi (*versus* conformisme de façade) et l'ajustement organisationnel. Les résultats (Tableau 4) indiquent que l'expression de soi est corrélée positivement aux comportements proactifs et, par ce biais, indirectement à la satisfaction, à l'épuisement émotionnel, à l'implication affective, à l'identification organisationnelle et à l'intention de poursuivre les études. Le conformisme de façade est corrélé positivement aux comportements proactifs et, par ce biais, indirectement à la satisfaction. L'hypothèse est donc partiellement confirmée.

**Tableau 4.** *Analyses du rôle médiateur des comportements proactifs*

Effets indirects	Coefficient		Intervalle de confiance (95%)	
	Effet	ET	Inférieur	Supérieur
Expression de soi -> Satisfaction	,0141	,0352	,0784	,2164
Expression de soi -> Epuisement émotionnel	,0288	,031	,0966	,0958
Expression de soi -> Implication affective	,1642	,0351	,0966	,2366
Expression de soi -> Identification organisationnelle	,1971	,0431	,1169	,1169
Expression de soi -> Intention de poursuivre	,0383	,0219	,0966	,0851
Conformisme de façade -> Satisfaction	,0341	,0178	,0006	,0695
Conformisme de façade -> Epuisement émotionnel	-,0009	,0065	-,0157	,0121
Conformisme de façade -> Implication affective	,0394	,0204	-,0004	,0795
Conformisme de façade -> Identification organisationnelle	,0440	,0224	-,0002	,0874
Conformisme de façade -> Intention de poursuivre	,0133	,0081	-,0001	,0321

L'hypothèse 4 (H4) suggère que l'onboarding à distance (vs onboarding en présence) modère les effets de l'expression de soi et du conformisme de façade sur les comportements proactifs. Les résultats (Tableau 5) indiquent un effet d'interaction significatif entre le conformisme de façade et l'onboarding en présence vs à distance. L'hypothèse est donc partiellement confirmée. La

représentation visuelle de cette interaction (figure 4 en annexe) montre que lorsque l'onboarding se passe à distance, les nouveaux entrants affichant un plus fort conformisme de façade sont les plus proactifs, ce qui est contraire à notre hypothèse, alors que la tendance est inverse lorsque l'onboarding se passe en présence.

**Tableau 5.** *Analyses des régressions hiérarchiques*

	Comportements proactifs		
	Etape 1	Etape 2	Etape 3
<i>Variables de contrôle</i>			
Age	-.134	-.120*	-.138**
Nationalité Europe vs non Europe	-.065	-.065	-.066
<i>Variables indépendantes</i>			
Expression de soi		.287***	.287***
Conformisme de façade		.117*	.132*
Groupe			-.067
<i>Effets d'interaction</i>			
Expression de soi x groupe			.1433
Conformisme de façade x groupe			.1512*
<i>F</i>	3.689	11.564	9.589
Total <i>R</i> <sup>2</sup>	.019*	.111***	.114***
D <i>R</i> <sup>2</sup>	.019*	.091***	.004

*p* < .05\*, *p* < .01 \*\*, *p* < .001 \*\*\*

## 4. Discussion

### Contributions théoriques

Cette recherche constitue une des premières contributions qui explorent l'effet du travail à distance intensif sur la socialisation organisationnelle de nouveaux entrants, en comparant une cohorte de recrues entrant dans des conditions de travail en présence à une cohorte de recrues démarrant dans une organisation fonctionnant largement à distance.

Cette étude montre tout d'abord les effets délétères de l'onboarding à distance sur le bien-être au travail, avec une baisse de la satisfaction et une augmentation de l'épuisement émotionnel, et sur l'intention de poursuivre dans l'organisation. Ces résultats sont conformes aux travaux qui ont pointé les effets néfastes du travail à distance sur la satisfaction, l'intention de poursuivre et l'épuisement de salariés déjà en activité (Bailey & Kurland, 2002 ; Golden, 2009 ; Mello, 2007 ; Metzger & Cléach, 2003). Selon nos résultats, la socialisation à distance ne présenterait toutefois pas d'effets négatifs sur l'attachement à l'organisation, tel que mesuré par l'identification organisationnelle et l'implication affective, laissant supposer que la socialisation à distance n'est pas inéluctablement nuisible à la construction de la relation d'emploi. Ces résultats contredisent toutefois les constats émis par d'autres auteurs témoignant que le travail à distance mènerait à moins d'attachement, d'engagement et d'identification organisationnelle (Harris, 2003 ; Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012) et nécessitent d'être soigneusement interprétés.

Au vu du contexte spécifique de l'EHL, une explication possible à ces résultats contre-intuitifs est liée au rôle joué par la congruence de valeurs. L'EHL recourt en effet à un processus de recrutement particulièrement sélectif et consacre la première semaine du programme à des activités d'accueil conçues spécifiquement pour initier les nouveaux entrants aux codes et valeurs de l'école. Une forte adéquation de valeurs dès l'entrée dans l'organisation détermine la qualité de l'ajustement ultérieur, en particulier l'engagement organisationnel (Chatman, 1991 ; McCulloch & Turban, 2007 ; Cable & DeRue, 2002 ; Takeuchi, Takeuchi & Jung, 2020). Cet attachement fort et précoce à l'organisation agirait comme un facteur protecteur, limitant les risques potentiels de désengagement liés à un onboarding à distance.

De plus, cette recherche souligne le rôle modérateur de l'onboarding à distance dans la relation entre la proactivité et l'ajustement organisationnel. Contrairement aux hypothèses que nous avons émises sur base de travaux antérieurs (Griffin et al., 2000 ; Bauer et al., 2019), lorsque l'onboarding se passe à distance, les comportements proactifs seraient plus fortement liés à l'épuisement émotionnel et semblent avoir moins d'effets sur l'implication affective et l'intention de poursuivre. Le rôle important joué par les interactions sociales dans l'adoption de la proactivité peut expliquer ces résultats étonnants. Le travail à distance mènerait à des échanges et des discussions moins fréquents avec les collègues (Gajendran, & Harrison, 2007 ; Taskin & Bridoux, 2010). Il semblerait aussi que les nouveaux arrivants qui bénéficient d'un niveau de soutien social élevé se sentiraient plus à l'aise dans leur environnement de travail et feraient donc plus d'efforts pour s'intégrer de manière proactive (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein & Song, 2013 ; Gruman, Saks, & Zweig, 2006). Les comportements proactifs des nouveaux arrivants en effet seraient associés à des comportements de soutien de la part des managers et, en retour, les nouveaux arrivants feraient preuve entre autres d'une meilleure adaptation sociale et auraient moins l'intention de quitter leur entreprise (Ellis et al., 2017). Nous pouvons en conséquence faire l'hypothèse que, même s'ils déploient des efforts pour s'adapter proactivement à leur nouvel environnement, ces efforts sont moins fructueux dans des conditions de travail à distance, parce qu'ils suscitent moins d'interactions et de support social que dans des conditions de travail en présence.

Notons enfin que l'onboarding à distance module également l'effet du conformisme de façade sur les comportements proactifs. Contrairement à nos attentes fondées sur les travaux antérieurs (Dufour et al., 2020 ; Montani et al., 2019), le conformisme de façade est significativement et positivement associé aux comportements proactifs lors d'un onboarding à distance, alors que ce lien est non significatif lors d'un onboarding en présence. Une analyse plus fine de nos résultats fait ressortir que le conformisme de façade est aussi significativement plus élevé dans des conditions d'onboarding à distance ( $t$  de Student = -5.044\*\*\*), laissant supposer que « faire semblant » est une stratégie moins couteuse à utiliser à distance. Dans ces conditions, il pourrait même s'agir d'une des stratégies mobilisées dans la panoplie des comportements proactifs d'ajustement au contexte organisationnel.

Une seconde contribution de cette étude est d'éclairer les processus par lesquels l'expression authentique de soi et le conformisme de façade affectent l'ajustement organisationnel, en mettant en évidence le rôle médiateur de la proactivité. Les résultats de cette étude complètent ainsi les quelques études qui se sont intéressées aux effets positifs et négatifs de l'expression de soi et du conformisme de façade dans le champ de la socialisation organisationnelle (Cable & Kay, 2012 ; Cable et al., 2013 ; Montani et al., 2019 ; Hewlin et al., 2017). En toute logique, cette recherche indique que les nouveaux arrivants qui s'expriment authentiquement adoptent davantage de comportements proactifs et dès lors sont plus satisfaits, s'épuisent moins émotionnellement,

s'impliquent plus, s'identifient plus à l'organisation et ont plus l'intention de poursuivre leurs études. En revanche, concernant le conformisme de façade, nos résultats sont plus surprenants : dans des conditions d'onboarding à distance, les personnes qui se livrent à un comportement inauthentique adoptent également davantage de comportements proactifs et dès lors sont plus satisfaites. Le conformisme de façade ainsi ne nuirait pas forcément à la proactivité.

Ces constats contradictoires pourraient être liés à la relation ambiguë entre la congruence de valeurs et la proactivité. En effet, selon l'étude de Yu et Davis (2016), la congruence de valeurs encouragerait la proactivité générant par la suite des affects positifs. Une personne qui intègre une organisation en adéquation avec ses valeurs est ensuite plus encline à adopter des comportements proactifs, par exemple à rechercher des feedbacks, à établir des relations avec ses nouveaux collègues, ou encore à participer aux activités sociales, ce qui conduit à renforcer son adhésion aux valeurs de l'organisation (Deng & Yao, 2020). Cependant, les comportements proactifs peuvent aussi être déployés dans le but de réguler le décalage perçu entre les attentes et les caractéristiques de l'environnement (Yu & Davis, 2016). L'intérêt devrait se porter alors sur le type de comportements proactifs en jeu. Certains comportements proactifs visent davantage à s'adapter à l'environnement, tandis que d'autres ont pour but de changer l'environnement. Les nouveaux arrivants peuvent utiliser des comportements proactifs pour se familiariser avec leur nouveau rôle et l'environnement de travail en général, comme par exemple, la modélisation des rôles, qui consiste à essayer d'imiter le comportement des autres afin d'obtenir de meilleurs résultats (Cooper-Thomas, Anderson & Cash, 2011). Modifier les procédures de travail ou minimiser les exigences du nouveau rôle afin de les ajuster à ses compétences et capacités actuelles (Cooper-Thomas et al., 2011) correspond davantage à des comportements proactifs que le nouvel employé utilise pour changer son rôle ou son environnement de travail. Une analyse plus fine serait nécessaire pour examiner quels sont les comportements proactifs spécifiquement associés au conformisme de façade (Cooper-Thomas & Burke, 2012).

### **Limites et voies de recherche**

Cette étude présente certaines limites dont il faut tenir compte lors de l'interprétation des résultats. Ces limites fournissent également des orientations possibles pour les recherches futures. Une première limite concerne le type de population qui a été analysé dans notre échantillon. Notre recherche s'intéresse spécifiquement aux nouveaux étudiants de l'École Hôtelière de Lausanne. Une future recherche davantage axée sur les comportements proactifs des enseignants pourrait par exemple être envisagée. Les résultats de notre étude de plus ne sont pas nécessairement généralisables à des jeunes recrues entrant dans leur premier emploi et il serait alors très intéressant de répliquer cette étude dans d'autres contextes. Cette étude ouvre cependant une autre voie de recherche en montrant qu'il est pertinent d'étudier le processus par lequel les étudiants s'adaptent dans les institutions d'enseignement supérieur sous l'angle de la socialisation organisationnelle, ce qui peut amener à prendre en compte d'autres effets possibles du programme de formation, tels que l'expression authentique et l'épuisement. Nous pouvons en effet imaginer que les étudiants qui sont amenés à jouer un rôle qui n'est pas en phase avec leurs valeurs personnelles peuvent à long terme en être affectés jusqu'à l'épuisement.

Une seconde limite concerne le caractère transversal des données recueillies, ce qui réduit la possibilité d'établir des liens de causalité entre les variables étudiées. Le recours à un design de type longitudinal comprenant plusieurs temps de mesure permettrait sans doute de soutenir avec plus de certitude la direction des liens entre les variables. Dans le contexte de cette étude, le suivi longitudinal des nouveaux étudiants, pendant les différentes phases d'enseignement et de stage en

entreprise de leur parcours, permettrait de mieux comprendre la socialisation au sein de l'école influence leurs facultés d'adaptation aux divers contextes de stage, et vice-versa. Le recours à un design de type longitudinal permettrait entre autres d'approfondir la compréhension du lien entre le conformisme de façade et les comportements proactifs de socialisation et de mieux comprendre ce qu'il se passe après, au retour en présentiel, lorsque les masques tombent. Le recours à une étude longitudinale permettrait également d'atténuer le biais d'attrition présent dans notre recherche. Nous pouvons émettre par exemple l'hypothèse que les étudiants les moins engagés à distance n'ont pas répondu à l'enquête créant une restriction de variance sur les variables de notre deuxième temps de mesure et conduisant par la suite à une sous-estimation du lien entre les variables du temps de mesure 1 et les variables du temps de mesure 2.

Une autre limite renvoie à la mesure des comportements proactifs de socialisation. L'échelle de mesure prise en compte pour analyser les comportements proactifs de socialisation dans notre étude se réfère à l'échelle utilisée par Ashford et Black (1996). Nous pouvons toutefois imaginer que certains de ces comportements proactifs sont plus affectés par la distance que d'autres comme les comportements appartenant aux dimensions socialisation générale ou réseautage. À distance, les comportements ne sont pas les mêmes dans la manière de construire son réseau par exemple. Dans une étude ultérieure, il serait ainsi intéressant de travailler sur le détail de la nature des comportements proactifs de socialisation « à distance ».

### **Contributions managériales**

Les résultats de cette recherche permettent d'apporter des éléments de réponses aux organisations qui souhaiteraient améliorer le processus de socialisation de leurs nouvelles recrues, en particulier lorsque ce processus doit se faire à distance.

Il est d'abord important de comprendre quels sont les mécanismes qui stimulent la proactivité et un sentiment de connexion avec l'organisation. Il peut être ainsi bénéfique de créer et d'encourager un environnement de travail dans lequel des comportements proactifs peuvent émerger, par exemple en organisant pour les nouveaux arrivants des séances de formation et de soutien et des événements d'entreprise facilitant le déploiement des stratégies proactives telles que la socialisation générale (Ashford & Black, 1996). Les organisations qui souhaitent intégrer et retenir leurs nouvelles recrues devraient également accorder une attention particulière pour encourager leurs nouveaux employés à oser exprimer leur moi authentique, en veillant à utiliser des tactiques de socialisation d'investissement de l'identité (Jones, 1986). Des tactiques de socialisation plus individualisées permettent également plus facilement à chacun d'exprimer le meilleur de soi-même, en encourageant par exemple à résoudre les problèmes en utilisant sa perspective et ses forces personnelles. Une autre façon d'encourager les nouveaux arrivants à une expression de soi productive et authentique au travail serait de les aider à identifier et à tirer le meilleur d'eux-mêmes, par exemple en les invitant à réfléchir aux mots qui les décrivent le mieux en tant qu'individu (Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaphy & Quinn, 2005). Il a été par ailleurs démontré que des évaluateurs externes seraient capables d'identifier les candidats qui présentent un niveau élevé d'expression de soi sur la base de leurs modèles de communication (Moore, Lee, Kim & Cable, 2017).

Enfin, cette étude permet de suggérer quelques recommandations lorsque le processus de socialisation se fait à distance (Rodeghero et al., 2020). Comme souligné, les interactions sociales entre collègues s'affaiblissent dans des conditions de travail à distance et il importe de minimiser les effets négatifs liés à ce manque d'interactions sociales. Pour faciliter la création des liens avec

les pairs, il peut être conseillé d'allumer les caméras lors des réunions, ou d'organiser régulièrement des activités sociales, par exemple des "apéros", des activités sportives en équipe comme le yoga, les discussions autour d'un café ou des jeux en ligne. Prévoir davantage de séances 1 :1 avec le responsable hiérarchique et attribuer à chaque nouvel entrant un binôme d'intégration sont d'autres pistes pour l'aider à trouver les ressources dont il a besoin, le mettre en contact avec d'autres personnes au sein de l'institution et lui permettre de poser des questions dans le but de favoriser son intégration.



## Bibliographie

Abord de Chatillon E., Laborie C., Richard D., & Valette A. (2020), “*Quelles Conditions de Travail et d’Exercice du Management en Télétravail Confiné ?*” Résultats de l’enquête réalisée en avril et mai 2020, Rapport INP Grenoble IAE, CERAG, Université Grenoble Alpes, Grenoble.

Barthou E., & Bruna Y. (2021), “Le travail en période de confinement : tensions, accélérations et opportunités”, Hal-03094957.

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462.

Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199.

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.

Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. Alexandria VA: SHRM Foundation.

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, 707-721.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012) Organizational socialization outcomes: Now and into the future. In C.R. Wanberg (Ed.) *The Oxford handbook of organizational socialization*. Oxford Library of Psychology

Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2019). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 356-368.

Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289.

Bentler's (1999) findings. *Structural equation modeling*, 11(3), 320-341.

Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1-36.

Cable, D. M., & Kay, V. S. (2012). Striving for self-verification during organizational entry. *Academy of Management Journal*, 55(2), 360-380.

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875.

Cangiano, F., & Parker, S. K. (2015). and Well-Being. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health*, 228.

Carillo K., Cachat-Rosset G., Marsan J., Saba, T., & Klarsfeld A. (2021), “Adjusting to Epidemic Induced Telework: Empirical Insights From Teleworkers in France”, *European Journal Of*

*Information Systems*, vol. 30, n°1, p. 69-88.

Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459–484.

Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of managerial psychology*.

Cooper-Thomas, H.D. & Burke, S.E. (2012). Newcomer proactive behavior: Can there be too much of good thing? In C.R. Wanberg (Ed.) *The Oxford handbook of organizational socialization*. Oxford Library of Psychology

Cooper-Thomas, H., Anderson, N., & Cash, M. (2012). Investigating organizational socialization: A fresh look at newcomer adjustment strategies. *Personnel review*.

Cooper-Thomas, H. D., Paterson, N. L., Stadler, M. J., & Saks, A. M. (2014). The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, 12, 94(3), 654.

David, E. M., Kim, T. Y., Farh, J. L., Lin, X., & Zhou, F. (2020). Is ‘be yourself’ always the best advice? The moderating effect of team ethical climate and the mediating effects of vigor and demand–ability fit. *Human Relations*, 0018726719894054.

DARES (2019), *Quels sont les salariés concernés par le télétravail ?* DARES Analyses n°051, Ministère du Travail, de l’Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, Paris.

DARES (2020), *Activité et conditions d’emploi de la main-d’œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 : Enquête Flash*. Ministère du Travail, de l’Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, Paris.

Delicourt A. (2021), “Rôles protecteurs de l’activité de travail, du soutien social perçu et des stratégies de coping en période de confinement et de crise sanitaire”, *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 27, n°2, in press.

Delobbe, N., Cooper-Thomas, H. D., & De Hoe, R. (2016). A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers' obligations at entry. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 845-867.

Deng, Y., & Yao, X. (2020). Person-environment fit and proactive socialization: Reciprocal relationships in an academic environment. *Journal of Vocational Behavior*, 103446.

Dufour, L., Maoret, M., & Montani, F. (2020). Coupling high self-perceived creativity and successful newcomer adjustment in organizations: The role of supervisor trust and support for authentic self-expression. *Journal of Management Studies*.

Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers’ perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993.

Fana M., Milasi S., Napierala J., Fernandez-Macías E., & Gonzáles Vásquez I. (2020), *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: A qualitative study*, Seville, European Commission.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about

- telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- Golden, T. D. (2009). Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 6(4), 241-250.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
- Griffin, Colella, & Goparaju, 2000 *Human Resource Management Review*, 10 (4), 453-474.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 90-104.
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship. *Personnel review*.
- Hewlin, P. F. (2003). And the award for best actor goes to...: Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review*, 28(4), 633-642.
- Hewlin, P. F. (2009). Wearing the cloak: antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 727.
- Hewlin, P. F., Dumas, T. L., & Burnett, M. F. (2017). To thine own self be true? Facades of conformity, values incongruence, and the moderating impact of leader integrity. *Academy of Management Journal*, 60(1), 178-199.
- Hewlin, P. F., Kim, S. S., & Song, Y. H. (2016). Creating facades of conformity in the face of job insecurity: A study of consequences and conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 539-567.
- Jokisaari, M. & Nurmi, J.E. (2012) Getting the right connections? The consequences and antecedents of social networks in newcomer socialization. In C.R. Wanberg (Ed.) *The Oxford handbook of organizational socialization*. Oxford Library of Psychology
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, 29(2), 262-279.
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104-1124.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357.
- Landis, R. S., Beal, D. J., & Tesluk, P. E. (2000). A comparison of approaches to forming composite measures in structural equation models. *Organizational Research Methods*, 3(2), 186-207.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, 226-251.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and

and Bentler's (1999) Findings. *Structural Equation Modeling A Multidisciplinary Journal* 11(3):320-341

Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 2, 99-113.

McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). Using person–organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 63-71.

Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261.

Metzger, J. L., & Cléach, O. (2004). Le télétravail des cadres: entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. *Sociologie du travail*, 46(4), 433-450.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.

Montani, F., Maoret, M., & Dufour, L. (2019). The dark side of socialization: How and when divestiture socialization undermines newcomer outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 506-521.

Moore, C., Lee, S. Y., Kim, K., & Cable, D. M. (2017). The advantage of being oneself: The role of applicant self-verification in organizational hiring decisions. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1493.

Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 221-248.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.

Parker, S. K., & Wang, Y. (2015). Helping people to ‘make things happen’: A framework for proactivity at work. *International Coaching Psychology Review*, 10(1), 62-75.

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.

Pennaforte, A., Drysdale, M., & Pretti, T. J. (2016). Building multi-target commitment through work-integrated learning: The roles of proactive socialization behaviours and organizational socialization domains. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (4), 59-73.

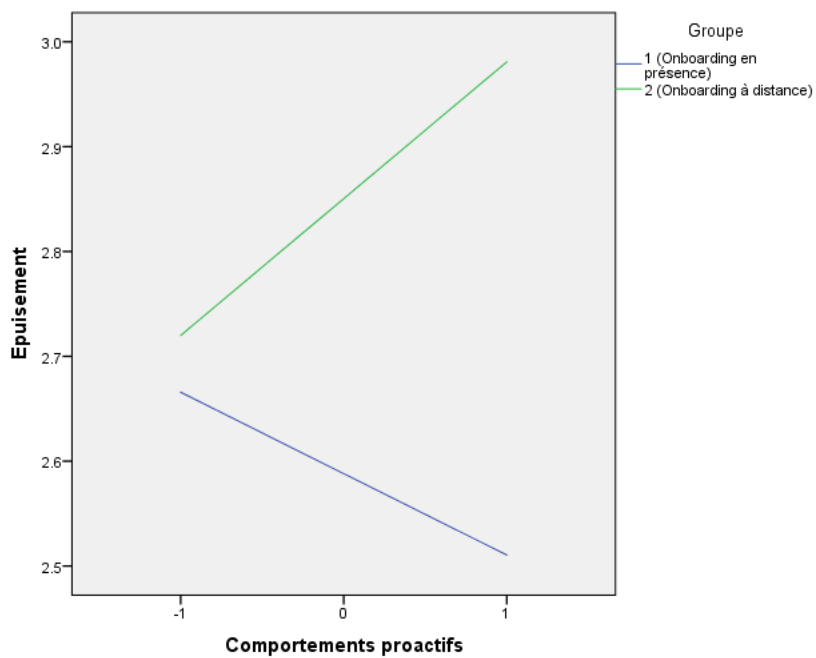
Pennaforte, A. (2017). L’impact des comportements proactifs de socialisation sur le développement de relations d’implication sous emplois atypiques. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 207-228.

Remote Onboarding of Software Developers during a Pandemic, Proceedings of the 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice

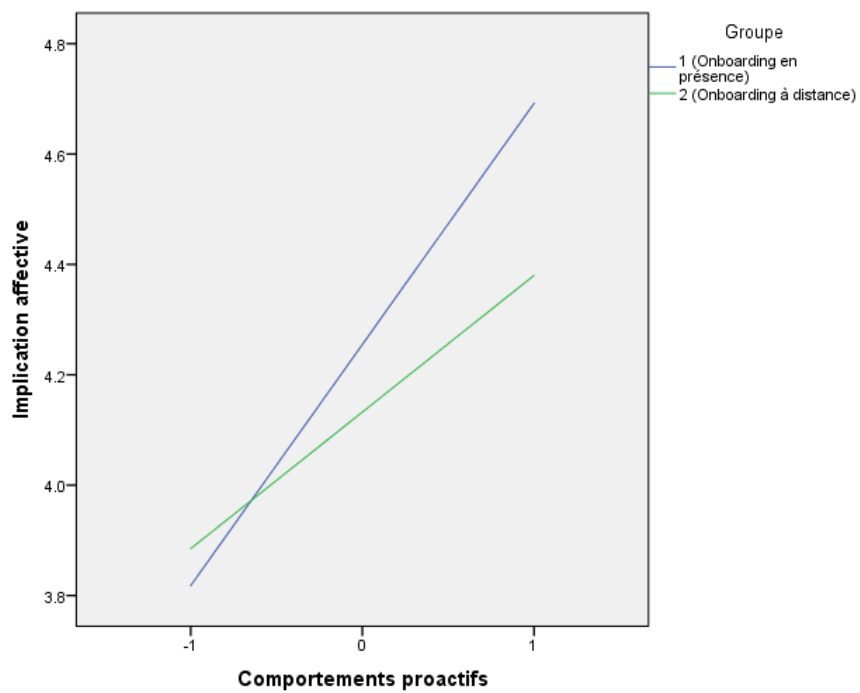
Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 712-736.

Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B., & Ford, D. (2020)

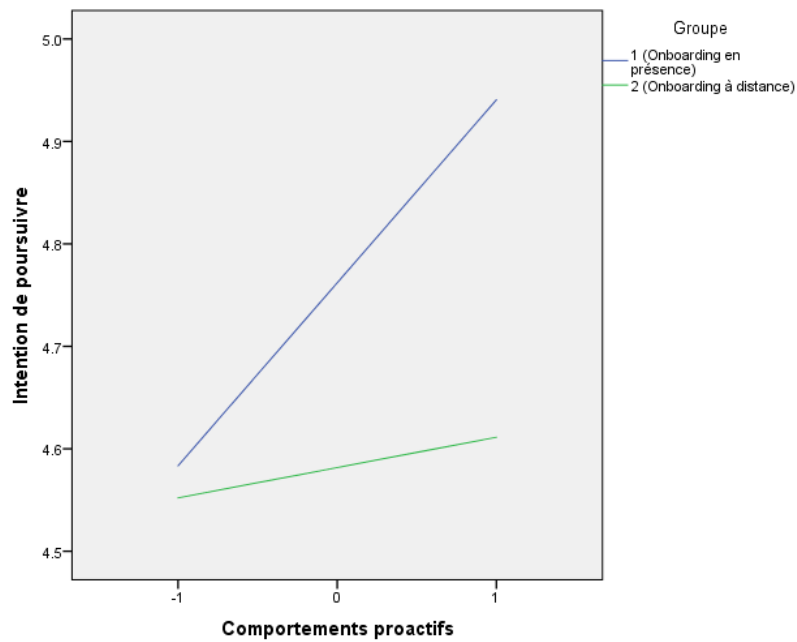
- Saks, A.M., & Gruman, J.A. (2012). Getting newcomers on board : A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. In C.R. Wanberg (Ed.) *The Oxford handbook of organizational socialization*. Oxford Library of Psychology
- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Cooper-Thomas, H. (2011). The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 36-46.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of vocational behavior*, 70(3), 413-446.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410.
- Soyer, C. R., Roussel, P., Charbonnier-Voirin, A., Bentein, K., & Balkin, D. B. (2017). L'influence de la rémunération fixe sur la motivation autonome au travers du soutien organisationnel perçu et ses conséquences en termes d'engagement et de satisfaction au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 32-45.
- Takeuchi, T., Takeuchi, N., & Jung, Y. Toward a process model of newcomer socialization: Integrating pre-and post-entry factors for newcomer adjustment. *Human Resource Development Quarterly*.
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520.
- Taskin, L. et Delobbe, N. (2003). Conséquences de la pratique du télétravail, Vers une désocialisation ou une nouvelle forme de socialisation ? In G. Karnas, C. Vandenberghe et N. Delobbe (Eds.) *Bien-être au travail et transformations des organisations*. Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain, pp. 391-401.
- Van Maanen (1976)
- Van Maanen & Schein, 1979
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 1(1), 1-39.
- Wu, C. H., & Li, W. D. (2016). Individual differences in proactivity. *Proactivity at work: Making things happen in organizations*, 226.
- Yu, K. Y. T., & Davis, H. M. (2016). Autonomy's impact on newcomer proactive behaviour and socialization: A needs-supplies fit perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(1), 172-197.



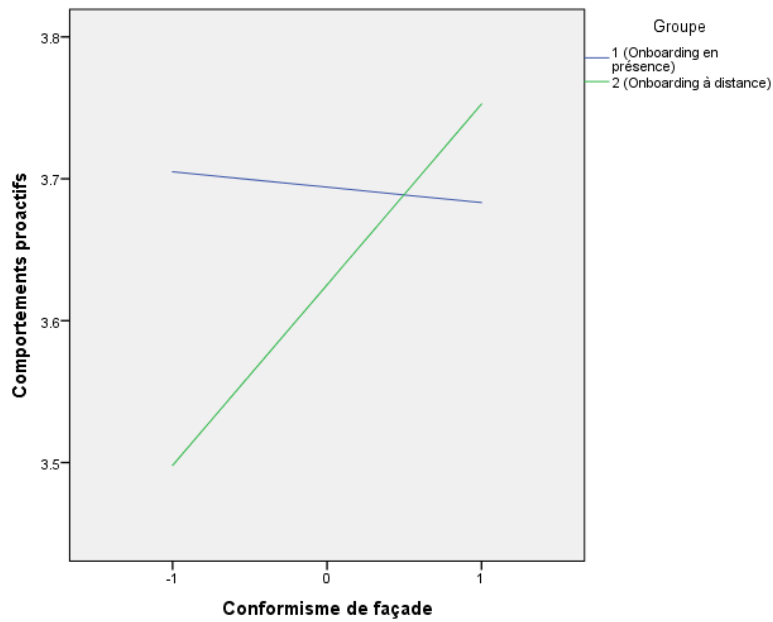
**Figure 1 :** Onboarding en présence vs à distance, comportements proactifs, épuisement



**Figure 2 :** Onboarding en présence vs à distance, comportements proactifs, implication affective



**Figure 3 :** Onboarding en présence vs à distance, comportements proactifs intention de poursuivre



**Figure 4 :** Onboarding en présence vs à distance, conformisme de façade, comportements proactifs

### **Expression de soi**

- 1 It's worth it to be truthful with others about my habits and personality so that they know what they expect from me
- 2 I'd rather have people know who I really am than have them expect too much out of me
- 3 For me it's better to be honest about myself when meeting new people, even if it makes me appear less than ideal
- 4 I like to be myself rather than trying to act like someone I'm not
- 5 It's important for the teachers see me as I see myself, even if it means bringing people to recognize my limitations
- 6 I'd be willing to take a little less pay in order to work with people who know who I am and what to expect from me
- 7 When interviewing for an internship or a job, I try to be honest about my personality and work style
- 8 When looking for an internship or a job, I work hard to find a place where people will accept me for who I am

### **Conformisme de façade**

- 1 I say things that I don't really believe at school
- 2 I suppress my personal values that are different from those of the school
- 3 I behave in a manner that reflects the school's value system even though it is inconsistent with my personal values
- 4 I do not share certain things about myself in order to fit in the school
- 5 I withhold my personal values that conflict with the values of the school

### **Comportements proactifs**

#### **Recherche de feedback**

- 1 Sought feedback on your performance after assignments ?
- 2 Solicited critiques from your teachers ?
- 3 Sought out feedback on your performance during classes ?
- 4 Asked for your teachers' opinion of your work ?

#### **Négociation de changement de rôle**

- 5 Negotiated with others (including your teachers and/or other students) about their expectations of you ?
- 6 Negotiated with others (including your teachers and/or other students) about desirable tasks changes ?



7 Negotiated with others (including your teachers and/or other students) about your task assignment ?

8 Negotiated with others (including your teachers and/or other students) about the demands placed on you ?

#### Auto-gestion comportementale

9 Tried to see your situation as an opportunity rather than a threat ?

10 Tried to look on the bright side of things ?

#### Socialisation générale

11 Participated in committee(s) meet people ?

12 Participated in student parties to meet people ?

13 Participated in EHL events to meet people ?

#### Recherche d'informations

14 Tried to learn the important policies and procedures in EHL ?

15 Tried to learn the (official) structure of EHL ?

16 Tried to learn the (unofficial) structure of EHL ?

#### Construction de relation avec son équipe

17 Tried to spend as much time as you could with your team ?

18 Tried to form a good relationship with your team ?

19 Worked hard to get to know your team ?

#### Réseautage

20 Started conversations with people from different teams ?

21 Tried to get to know as many people as possible in other teams on a personal basis ?

22 Tried to socialize with people who are not in your team ?

### **Satisfaction**

1 All in all, I am very satisfied with this school

2 Knowing what I know now, if I had to decide all over again whether to choose this school, I would

3 If a friend told me she/he was interested in studying in this school I would strongly recommend it

4 In general, this school measures up the sort of school I wanted when I chose it

### **Epuisement émotionnel**

1 I feel emotionally drained from my studies

2 I feel used up at the end of the day

3 I feel fatigued when I get up in the morning and have to face another day

### **Implication affective**

- 1 I do not feel like « part of the family » at my school
- 2 I am proud to belong to this school
- 3 I really feel a sense of belonging to my school
- 4 This school has a great deal of personal meaning for me

#### **Identification organisationnelle**

- 1 When I talk about this school, I usually say « we » rather than « they »
- 2 When someone criticizes EHL, it feels like a personal insult
- 3 This school's successes are my successes

#### **Intention de poursuivre**

- 1 If I have the opportunity, I will continue to study at EHL next year
- 2 I think about quitting the EHL