

Gérer l'hétérogénéité institutionnelle via la socialisation et l'identité organisationnelle, le cas des organisations hybrides

Emilie Bargues

ESC Clermont-Ferrand/ CRCGM/Céreq-CAR Clermont

Communication *XXIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (AIMS), IAE de Lille, IESEG, Lille, 4-6 juin

La co-habitation de logiques institutionnelles hétérogènes est un enjeu pour la théorie néo-institutionnelle des organisations et plus particulièrement pour ce que les auteurs nomment les organisations hybrides. En effet, ces organisations n'ont pas de supports stabilisés ni de guides pour construire des compromis entre des logiques d'action et de cognition contradictoires. Plusieurs auteurs ont montré que la socialisation des nouveaux entrants est une question centrale du management de l'hétérogénéité institutionnelle dans ce type d'organisation. Si nous savons l'importance de socialiser les nouvelles recrues, nous ne savons pas comment ces organisations agissent en pratique. Cette communication capitalise sur la littérature dans le domaine de la socialisation organisationnelle et formule une série de propositions sur le processus de socialisation des organisations hybrides. Nous montrons que pour survivre et gérer l'hétérogénéité institutionnelle, l'organisation hybride développe une identité organisationnelle et instille des valeurs aux nouveaux entrants via des tactiques de socialisation bien particulières. Cette recherche contribue à mieux comprendre le travail institutionnel quand les organisations font face à des environnements institutionnels hétérogènes.

Mots clés

Logique institutionnelle, organisation hybride, tactiques de socialisation, identité organisationnelle, institutionnalisation

Gérer l'hétérogénéité institutionnelle via la socialisation et l'identité organisationnelle, le cas des organisations hybrides

On recherche des moutons à cinq pattes capables de traiter simultanément des problématiques sociales et économiques très techniques pour lesquelles ils n'existent aucune formation.

Cette phrase issue d'un entretien menée auprès d'un manager d'une entreprise de travail temporaire d'insertion fait directement écho à une problématique théorique au cœur des travaux sur les organisations hybrides et le management du pluralisme institutionnel. En effet, une des caractéristiques centrales des organisations hybrides¹ est qu'elles font face à des logiques institutionnelles² hétérogènes voir dans certains cas antinomiques et qu'il est particulièrement délicat de stabiliser un compromis organisationnel pour répondre simultanément à ces logiques (Glynn, 2000 ; Battilana et Dorrado, 2010 ; Pache et Santos, 2010, 2011). Cette co-habitation des logiques institutionnelles et la création d'un compromis organisationnel est d'autant plus problématique que la combinaison que proposent les organisations hybrides est par définition idiosyncrasique et qu'elles ne disposent pas de soutiens institutionnels stabilisés pour les guider dans la formation d'un équilibre. Si comme le souligne Stinchcombe, la création d'une nouvelle activité est toujours risquée (Stinchcombe, 1965), la création d'une organisation qui combinent des logiques institutionnelles contradictoires l'est encore plus (Scott et Meyer, 1991) car ces organisations ne disposent pas de modèles et de templates susceptibles de les guider dans la manière de

¹ Les organisations hybrides combinent des logiques institutionnelles qui n'ont jamais cohabité ensemble et qui renvoient à des valeurs et principes d'action initialement perçus comme antinomiques. La micro-finance est un exemple canonique d'organisation hybride : il s'agit de combiner une logique de développement social des plus pauvres avec une logique bancaire de rentabilité économique suffisante pour pérenniser l'activité de l'organisation. On peut également citer le cas des entreprises de travail temporaire d'insertion ou encore la logique dite BOP (bottom of the pyramid) qui consiste à développer des produits ou services pour des consommateurs *a priori* non solvables. Dans tous les cas, l'organisation hybride innove aussi bien socialement qu'économiquement et ne dispose pas de modèle clés en main pour parvenir à faire tenir les différentes logiques institutionnelles qui la traversent.

² Les logiques institutionnelles sont généralement définies comme des croyances culturelles et des règles qui structurent les représentations et comportement des acteurs (Friedland et Alford, 1991 ; Thornton, 2004 ; Lounsbury, 2007). Les logiques institutionnelles sont socialement partagées et véhiculent des valeurs qui forment des cadres de raisonnement mais aussi fournissent des critères de légitimation pour organiser l'action sociale dans le temps et dans l'espace (Thornton et Ocasio, 2008), elles sont encadrées dans les pratiques et les idées et structurent les règles du jeu social (Dunn et Jones, 2010). La famille, la démocratie, le christianisme sont des exemples classiques de logiques institutionnelles qui traversent la société et fournissent aux acteurs des valeurs et schémas d'organisation.

traiter et solutionner les conflits institutionnels (Greenwood and Hinings, 1993 ; Battilana et Dorrado, 2010 ; Thornton, Ocasio et Lounsbury, 2012).

Pache and Santos ont montré dans leur étude sur les entreprises de travail temporaire d'insertion françaises que la réponse qu'une organisation hybride apporte aux conflits de logiques institutionnelles dépend du soutien politique interne que les membres de l'organisation vont apporter à ces différentes logiques (Pache et Santos, 2010, 2011). La réponse de l'organisation est le fruit d'un compromis politique entre les différents membres de l'organisation qui soutiennent telle ou telle logique institutionnelle. Dans une perspective similaire mais plus descriptive, Battilana et Dorado montrent que la présence de logiques institutionnelles en compétition génère d'importantes tensions identitaires à l'intérieur de l'organisation entre les individus qui représentent et supportent ces logiques (Battilana and Dorado, 2010). L'intégration des logiques institutionnelles en compétition passe par des processus de recrutement et de socialisation bien spécifiques afin de coordonner les différents individus qui représentent les logiques en conflit. Elles suggèrent également dans le prolongement direct des travaux de Selznic qu'il est crucial pour ces organisations de bâtir une identité organisationnelle qui combinent les deux logiques (Battilana and Dorado, 2010). La création de cette identité organisationnelle vise non pas à supprimer les tensions entre les logiques institutionnelles mais à fournir un réceptacle commun dans lesquels les individus supportant les différentes logiques vont pouvoir pacifier leurs relations et trouver un espace cognitif et symbolique de dépassement des conflits institutionnels. Pache and Santos confirment la saillance du mécanisme cognitif et identitaire en montrant qu'à l'intérieur des organisations hybrides, les logiques en compétition sont conciliées au niveau symbolique et identitaire mais il n'en demeure pas moins que des tensions importantes au niveau pratique perdurent exposant l'organisation à des logiques d'action potentiellement contradictoires (Pache et Santos, 2011).

Ces caractéristiques rendent les organisations hybrides particulièrement sensibles à l'intégration de nouvelles recrues et à la manière dont ces dernières les socialisent (Battilana et Dorado, 2010). En effet, si une nouvelle recrue ne partage pas les valeurs de l'organisation ou perturbe l'équilibre politique et symbolique interne, c'est toute l'organisation qui est mise en danger. L'on comprend alors pourquoi les processus de socialisation et de recrutement sont particulièrement importants dans ce type d'organisations car c'est à travers ces deux processus que les membres de l'organisation vont sélectionner des individus qui partagent les

mêmes valeurs et agir sur leurs représentations pour qu'ils soutiennent l'activité de l'organisation et participent à son institutionnalisation.

Si l'importance du recrutement et de la socialisation ont été bien identifiés d'un point de vue logique et empirique par les auteurs qui travaillent sur les organisations hybrides, on sait en revanche peu de choses sur la manière dont ces organisations gèrent la socialisation de leurs nouvelles recrues. Comment agissent-elles sur les représentations des nouvelles recrues ? Existement-ils des processus de socialisation formels ou plutôt informels ? Les individus recrutés sont-ils accompagnés et formés durant la phase de socialisation ? Est-ce que l'organisation hybride agit directement sur l'identité des nouvelles recrues ou bien respecte-t-elle les valeurs et croyances des nouveaux entrants ? Face à l'enjeu de la socialisation dans les organisations hybrides et à l'absence de réponses systématiques sur les tactiques de socialisation que ces organisations sont susceptibles de mettre en œuvre, nous proposons dans cet article de capitaliser sur la littérature en matière de socialisation organisationnelle afin d'une part, de caractériser les tactiques identifiées par les travaux les plus récents sur la socialisation dans les organisations hybrides mais également de formuler des propositions théoriques sur les spécificités de ces organisations en matière de socialisation. Notre travail vise ainsi à mieux comprendre les tactiques de socialisation mises en œuvre dans les organisations hybrides afin de ne pas perturber mais au contraire renforcer l'équilibre cognitif et politique entre les logiques institutionnelles en compétition.

Dans la première partie de l'article, nous présentons les enjeux liés à la socialisation dans les organisations hybrides. Nous revenons dans un premier temps sur les acquis des recherches en matière de socialisation organisationnelle et présentons les effets de la socialisation sur l'identité organisationnelle et l'internalisation des valeurs. Nous abordons ensuite le cas spécifique des organisations hybrides et montrons qu'elles ne peuvent se passer d'un management symbolique qui débute avec la socialisation des nouvelles recrues. Dans la deuxième partie de l'article, nous traitons spécifiquement des tactiques de socialisation qu'une organisation hybride peut mettre en œuvre en déroulant un jeu de propositions. Nous présentons enfin les perspectives de recherche que ce travail de repérage théorique peut susciter.

Cette recherche vise à préciser les tactiques de socialisation dans les organisations hybrides et contribue à enrichir en ce sens la compréhension du fonctionnement de ce type bien particulier d'organisations qui face à une économie marchande généralisée fortement tournée

vers la logique de profits innovent et proposent des alternatives pour pallier et traiter les défaillances des marchés et des Etats. Cette recherche a également un intérêt pour la littérature sur la socialisation organisationnelle car les spécificités des organisations hybrides peuvent potentiellement éclairer sous un nouveau jour la socialisation dans les organisations plus conventionnelles c'est-à-dire qui disposent de structures de médiation dans leurs champs organisationnels pour traiter l'hétérogénéité institutionnelle. Elle offre ainsi des pistes concrètes pour penser le changement institutionnel lorsqu'une logique dominante est contestée et remplacée par une autre logique. Une compréhension plus fine des tactiques de socialisation éclaire donc la dynamique de changement institutionnel ainsi que le travail institutionnel. Ce travail a également pour mérite de mettre en évidence l'importance du management symbolique dans les organisations hybrides, dont la survie repose sur une croyance quasi-mystique sur l'importance de la mission de l'organisation, croyance qui relie entre eux les membres de l'organisation et leur permet de se maintenir dans un environnement institutionnel fortement hétérogène.

PARTIE 1. LES ENJEUX DE LA SOCIALISATION DANS LES ORGANISATIONS HYBRIDES

Nous revenons dans cette première partie sur les acquis scientifiques essentiels des travaux sur la socialisation organisationnelle en matière d'identité organisationnelle et internalisation de valeurs (1.1) et mettons plus spécifiquement en évidence les enjeux en matière de socialisation dans le cadre bien particulier des organisations hybrides (1.2).

1.1- LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : PROCESSUS, SEQUENCES ET CONSEQUENCES EN TERME D'IDENTITE ORGANISATIONNELLE ET INTERNALISATION DE VALEURS

La socialisation organisationnelle est traditionnellement définie comme un processus qui conduit un individu à acquérir la connaissance nécessaire à la réalisation d'une tâche et à s'ajuster à un nouveau contexte de travail (Fisher, 1986 ; Van Maanen et Schein, 1979). Elle renvoie à l'acquisition des croyances, valeurs, comportements, orientations, compétences et de tout ce qui est nécessaire pour exercer pleinement son nouveau rôle et sa nouvelle fonction dans l'organisation (Fisher, 1986 ; Van Maanen, 1976). Ce processus d'internalisation des valeurs, croyances et connaissances est continu sur l'ensemble de la carrière d'un individu dans une organisation, mais beaucoup plus apparent car plus intense et plus problématique

lors d'une transition organisationnelle, et tout particulièrement lors de l'entrée de l'individu dans l'organisation (Schein, 1971). Au cours de sa socialisation, un individu s'adapte et s'ajuste à l'organisation (ses règles, ses conventions), à son travail (ses tâches, méthodes, procédures, techniques etc.), au groupe social dans lequel il s'insère, mais il adapte également sa personne car la socialisation organisationnelle détermine la construction de son identité (Fisher, 1986, Holton, 1996). Ainsi, la socialisation organisationnelle constitue le principal processus de transmission des valeurs et de la culture d'une organisation et se traduit par l'ajustement des compétences et valeurs de l'individu à celle de l'organisation (Schein, 1968, Van Maanen, 1976 ; Ashforth et Mael, 1989).

Le processus de socialisation s'inscrit également pleinement dans la dynamique de construction d'une identité organisationnelle définie comme « *la définition de soi à partir des valeurs de l'organisation et de ce qu'elles représentent* » (Ashforth et Mael, 1989). Selon ces auteurs, cette identité organisationnelle doit être distinguée de l'internalisation des valeurs et croyances car elle fait référence à la définition de soi en termes de catégorie sociale (« Je suis»), alors que l'internalisation renvoie à l'incorporation de valeurs, attitudes et principes d'action (« Je crois, je pense »). Autrement dit, si certaines valeurs et attitudes sont typiquement associées aux membres d'une organisation, l'acceptation de cette organisation comme définition de soi va au-delà car elle conduit l'individu à se définir et à percevoir l'environnement en fonction des valeurs, croyances et conventions de son organisation (« Nous sommes, nous faisons »). Selon Ashforth et Mael (1989), la socialisation organisationnelle agit directement sur l'identification organisationnelle des nouveaux entrants qui influence à son tour l'internalisation des valeurs et croyances de l'organisation³. A ce titre, la socialisation organisationnelle peut être vue comme une tentative d'agir via des symboles et des mythes sur l'identité de la nouvelle recrue en s'appuyant sur les caractères centraux, distinctifs et durables de l'organisation afin que cette dernière dispose de repères pour s'identifier. La socialisation organisationnelle constitue donc un moment clé du management symbolique qui consiste à transmettre l'identité organisationnelle ou au moins les représentations managériales de cette identité (Pfeffer, 1981) à travers la manipulation de symboles comme les traditions, les mythes, les métaphores, les rituels, les sagas, les héros et le cadre physique (Ashforth et Mael, 1989). Ashforth et Mael distinguent à cet égard deux grandes catégories d'organisation : les organisations holographiques dans lesquelles tous les

³ Il peut en revanche y avoir internalisation des valeurs de l'organisation sans développement d'une identité organisationnelle. L'individu garde alors une distance entre son système de valeur et celui de son organisation. Il y a recouvrement mais pas superposition des systèmes de valeurs collectif et individuel.

individus partagent la même identité organisationnelle et les organisations idéographiques dans lesquelles les individus ont des identités organisationnelles qui varient en fonctions des sous-parties de l'organisation auxquelles ils sont rattachés (Albert et Whetten, 1985 ; Asforth et Mael, 1989).

Les auteurs soulignent que ce processus de création d'une identité organisationnelle se traduit par un processus de réification/institutionnalisation de l'organisation qui tend à lui donner une existence psychologique. Cette réification recouvre un double phénomène d'affermissement et d'approfondissement de l'identité organisationnelle (Berger et Luchmann, 1967). L'organisation apparaît comme une entité impersonnelle et objective, distincte des individus qui la composent et investie d'une volonté autonome (processus d'objectivation). C'est cette identité et cette volonté autonome qui est intériorisée par les membres et incorporée à leur identité individuelle. C'est ce processus de réification qui donne à l'organisation une dimension nouvelle en la dotant d'une '*personnalité propre*' qui s'incorpore à la subjectivité et à l'identité de l'individu indépendamment des interactions que ce dernier va entretenir ou pas avec les autres membres de l'organisation. La socialisation est donc un processus clé dans le fonctionnement d'une organisation car il permet au nouvel entrant de réifier l'organisation, de lui donner une existence psychologique réelle à partir de laquelle il va se définir et s'engager dans la coopération sociale ou bien rejeter l'organisation et son système de valeur. La socialisation correspond au moment où l'organisation investit le psychisme individuel en modelant les structures de la personnalité.

On peut ainsi constater qu'indépendamment ou conjointement à la construction d'une identité organisationnelle (identification), la socialisation constitue un moment clé pour signaler, partager et diffuser les valeurs et croyances de l'organisation (internalisation). C'est un moment clé qui va permettre aux nouvelles recrues de repérer les signes distinctifs qui vont les conduire à se reconnaître comme différents de ceux qui sont hors de l'organisation et comme semblables à ceux qui sont dans le groupe. C'est durant l'étape de socialisation que s'établit une distinction entre le dedans et le dehors mais également durant cette phase que les nouvelles recrues vont faire l'acquisition de schéma cognitifs d'interprétation qu'ils vont utiliser par la suite pour interpréter l'environnement de l'organisation et son évolution.

Au-delà des effets en matière d'internalisation des valeurs et d'identité organisationnelle, la littérature sur la socialisation a souvent été décrite comme fragmentée (Fisher, 1986 ; Wanous et Colella, 1989). Une approche dite séquentielle a pourtant tenté de produire une théorie

générale, cherchant à identifier l'ensemble des facteurs et des résultats de ce processus (Wanous, 1992). Elle n'y parviendra pas en raison de la complexité extrême des modèles et des limites de ses travaux empiriques (Fisher, 1986), mais elle reste cependant une approche essentielle pour comprendre le phénomène (Saks et Ashforth, 2007). En effet, les travaux décrivent l'évolution de la socialisation dans le temps, les différentes séquences qui lui sont caractéristiques, qui se succèdent et se chevauchent (Schein, 1968 ; Feldman, 1976, 1981 ; Wanous, 1980) et présentent à chaque étape des activités engagées par l'individu, son état psychologique, ainsi que certaines actions mises en œuvre par l'organisation. Dans ces modèles, le nombre d'étapes identifiées est généralement de trois (Fisher, 1986) :

- La socialisation anticipée qui se déroule avant l'entrée de la recrue dans l'organisation, marquée par la formulation d'attente et d'anticipation par les deux parties,
- La confrontation initiale marquée par le « *choc de réalité* » que vit la recrue, par son état de stress et par l'apparition de « *conflit de rôle* » et « *d'ambiguïté de rôle* » (Kahn et al., 1964),
- L'acceptation mutuelle, marquée par le passage du statut *d'outsider* à celui d'*insider*, par la résolution des conflits et des ambiguïtés et par l'affirmation d'une identité qui s'adapte aux normes culturelles et règles de fonctionnement de l'organisation.

L'approche séquentielle de la socialisation organisationnelle mobilise des indicateurs de réussite du processus. Il s'agit d'abord de comportements comme le fait d'exécuter son rôle de manière sûre avec un minimum de performance, de rester dans l'organisation, d'innover et de coopérer dans l'atteinte des objectifs organisationnels (Feldman, 1981). Il s'agit ensuite d'attitudes comme la satisfaction au travail, la motivation, l'implication et l'engagement dans l'organisation (Feldman, 1981). Des travaux plus récents introduiront d'autres indicateurs de résultats de la socialisation comme la cohésion de la culture professionnelle (Grant et Bush, 2001), la construction d'une identité organisationnelle et l'internalisation des valeurs de l'organisation (Ashforth et Saks, 1996).

1.2- LES ENJEUX DE LA SOCIALISATION DANS LES ORGANISATIONS HYBRIDES : CONSTRUIRE UNE IDENTITE ORGANISATIONNELLE SINGULIERE ET INFUSER LES VALEURS AUPRES DES NOUVELLES RECRUES

Nous avons vu que les organisations hybrides n'ont, par définition, pas de modèles de référence ni de soutiens institutionnels et ne peuvent pas « *compter sur un réservoir de*

candidats ayant une expérience dans la combinaison des logiques institutionnelles » (Battilana et Dorado, 2010, p. 1420). L'innovation sociale, économique, politique proposée par l'organisation hybride est si importante qu'aucune compétence n'est disponible sur le marché du travail. Il n'y a pas ou très peu d'individus qui ont l'expérience et les compétences nécessaires pour faire co-habiter les logiques institutionnelles. Les organisations hybrides doivent alors socialiser des nouvelles recrues en veillant à ne pas détériorer leurs compétences et en s'assurant que le système de valeur des recrues soit compatible avec les valeurs et l'identité de l'organisation. Toute la difficulté et le paradoxe des organisations hybrides vient du fait que les individus recrutés ont souvent des compétences et une identité marquées dans un domaine, une logique institutionnelle en particulier, et qu'ils vont potentiellement s'opposer à l'autre logique présente dans l'organisation. La combinaison de logiques institutionnelles étant nouvelle, c'est à l'organisation hybride de permettre les inflexions identitaires et opératoires des individus. Si l'on revient sur le cas du microcrédit, ces organisations doivent faire travailler ensemble des individus qui ont des compétences et des identités très éloignées : détection et accompagnement des personnes défavorisées (des travailleurs sociaux) versus analyse de solvabilité et développement commercial (des banquiers). Tout l'enjeu de l'organisation hybride est de maintenir la compétence des individus mais de s'assurer que les individus vont tolérer des valeurs qui sont a priori très éloignées les unes des autres.

Compte tenu de leur nature et des tensions qui les traversent, il y a un risque réel pour qu'une logique institutionnelle prenne le dessus sur l'autre car dans l'organisation hybride il n'y a pas de support de médiation à l'extérieur de l'organisation qui permet de faire tenir ensemble les logiques. Les organisations hybrides sont donc particulièrement instables et il faut un effort permanent pour maintenir un équilibre organisationnel, politique et symbolique entre les différentes logiques institutionnelles. Un des moyens identifié par les travaux sur les logiques institutionnelles et les réponses apportées par une organisation face à la complexité et au pluralisme institutionnel est de définir une identité organisationnelle qui transcende et permet de dépasser les conflits identitaires et institutionnelles (Selznick, XXXX ; Glynn, 2008 ; Kraats et Block, 2008 ; Pache et Santos, 2010, 2011 ; Battilana et Dorrado, 2010).

Kraats et Block ont ainsi montré que les organisations confrontées à des environnements institutionnels hétérogènes peuvent adopter quatre types de comportements pour faire face et traiter l'hétérogénéité institutionnelle :

- l'élimination du pluralisme, qui revient à nier la validité des demandes exprimées par les parties prenantes, ce déni passe également par l'activation de démarches politiques en interne pour faire taire les soutiens institutionnels. Dans le cas d'une organisation hybride, cela revient à supprimer une logique institutionnelle et *de facto* entrainer la disparition de l'organisation,
- la compartementalisation dont la finalité est de répondre indépendamment aux attentes institutionnelles via la création d'unités organisationnelles qui démontrent l'engagement aux différentes logiques institutionnelles. Cette stratégie peut culminer mais pas toujours vers des pratiques de découplage. Dans le cas de l'organisation hybride, cela reviendrait à couper l'organisation en deux avec une partie de l'organisation qui traite une logique organisationnelle et l'autre partie la seconde logique. Il y a alors disparition de l'organisation hybride qui ne combine plus les deux logiques mais les traite distinctement.
- La recherche de compromis entre les différentes attentes et la mise en place de démarche de coopération. L'organisation est alors un médiateur entre les différentes logiques institutionnelles qui s'expriment dans son environnement. Dans cette situation, l'organisation hybride mute en plateforme et propose des ressources à des membres externes pour qu'il fasse eux-mêmes face au pluralisme institutionnel.
- L'institutionnalisation c'est-à-dire la création d'une organisation singulière qui combine de manière idiosyncrasique différentes logiques institutionnelles et transcendent les intérêts conflictuels. Kraatz and Block reviennent ici explicitement sur les travaux de Selznick. Selon Selznick, le résultat final d'un processus d'institutionnalisation est l'émergence d'une personnalité organisationnelle autonome et unique (Selznick, 1957, p. 21). Selznick ne voit pas l'institutionnalisation "*as a process that somehow extracts the organization from its constraining external context, or as one that negates the local identities and parochial aims of its constituencies. To the contrary, he paradoxically argues that the organization's acceptance of irreversible commitments is the very cornerstone of institutionalization* » (Kraatz and Block, 2008). Chez Selznick, l'organisation-institution est "*irriguée par des valeurs*" par ses constituants et elle est effectivement institutionnalisée seulement si cette personnalité organisationnelle devient un véhicule à partir duquel ses membres poursuivent leurs aspirations et idéaux.

Seule la dernière stratégie est plausible pour les organisations hybrides. L'enjeu pour ce type d'organisation est de mettre en place un système de valeur et une identité idiosyncratiques qui transcendent les logiques institutionnelles en compétition et offre aux membres de l'organisation qui soutiennent l'une ou l'autre des logiques institutionnelle un espace cognitif qui rend intelligible et nécessaire la co-habitation des deux logiques. L'organisation hybride produit alors une logique institutionnelle propre contenant des croyances culturelles et des règles qui structurent les représentations et les comportements des membres de l'organisation, règles et croyances qui se caractérisent par l'affirmation qu'un dépassement des conflits entre les logiques institutionnelles est possible et souhaitable. L'identité de l'organisation hybride est ainsi caractérisée par une croyance forte au dépassement des conflits de valeurs et qu'une alternative pratique peu émerger. Cette démarche d'institutionnalisation passe par une réification de l'organisation hybride et une existence psychologique qui va servir de support à la définition de l'identité des nouvelles recrues.

Les organisations hybrides tiennent donc par leur identité très spécifique. La capacité à construire et maintenir une identité organisationnelle qui transcende les conflits de logiques institutionnelles permet à ces organisations de perdurer dans le temps et l'espace et d'accomplir leur mission dans un environnement institutionnel incertain vis-à-vis de la validité et de l'avenir de la mission de l'organisation hybride. On comprend alors le double objectif de la socialisation dans ce type d'organisation. Elle permet d'abord de veiller à ce que la socialisation des nouvelles recrues ne perturbe pas l'identité organisationnelle mais au contraire contribue à la renforcer. Elle permet ensuite aux nouveaux entrants d'ajuster leurs valeurs et leurs connaissances à un contexte de travail caractérisé par une forte ambiguïté et l'absence de repères institutionnalisés pour guider l'action. Autrement dit, elle permet aux nouveaux membres de l'organisation de se familiariser avec la complexité institutionnelle de développer leurs propres schémas d'interprétation et d'internaliser de nouvelles valeurs.

Pour atteindre ce double objectif, les membres de l'organisation mettent en place un management symbolique qui se traduit par une inflexion plus ou moins grande de l'identité des nouvelles recrues, les rendant compatible ou pas avec les valeurs et la mission de l'organisation hybride. La socialisation des nouvelles recrues est réussie lorsqu'elle aboutit à un ajustement des nouvelles recrues aux valeurs et croyances de l'organisation hybride et à la création d'une identité organisationnelle.

La particularité des organisations hybrides est qu'elles ne peuvent pas socialiser sans chercher à infléchir l'identité des nouveaux membres et à créer une identité organisationnelle car c'est la croyance dans les valeurs et les missions de l'organisation qui 'fait tenir' les logiques institutionnelles en compétition dans un environnement institutionnel incertain. L'organisation hybride est donc à la fois holographique - tous les membres doivent partager les valeurs et l'importance de la mission de l'organisation - et idéographique - les identités organisationnelles varient en fonctions des logiques institutionnelles auxquelles sont rattachés les membres (Albert et Whetten, 1985 ; Asforth et Mael, 1989). L'enjeu pour nous est désormais de mieux comprendre comment ce type d'organisation gère les processus de socialisation dont la finalité est contradictoire : préserver les compétences et l'identité des nouvelles recrues tout en créant une identité organisationnelle forte pour que l'organisation se maintienne et s'institutionnalise dans un environnement incertain.

PARTIE 2. COMMENT STRUCTURER LA SOCIALISATION DANS LES ORGANISATIONS HYBRIDES ?

Dans cette deuxième partie, nous revenons spécifiquement sur l'impact des tactiques de socialisation mis en place par une organisation hybride sur le maintien d'une identité organisationnelle dans le temps et dans l'espace ainsi que sur l'internalisation des valeurs et croyances de l'organisation par des nouvelles recrues. Nous revenons sur les acquis essentiels en matière de socialisation organisationnelle et nous les appliquons au cas particulier des organisations hybrides via un jeu de propositions sur les tactiques de socialisation particulièrement adaptées à ces organisations.

2.1. DES TACTIQUES DE SOCIALISATION PROPICE AUX DOUBLES OBJECTIFS DE LA SOCIALISATION DANS LES ORGANISATIONS HYBRIDES

La recherche dans le domaine de la socialisation organisationnelle s'est développée au milieu des années 1970, se focalisant spécifiquement sur les actions, les tactiques, mises en œuvre par une organisation pour structurer le processus d'ajustement des nouvelles recrues (Van Maanen, 1978). L'objectif est d'éclairer « *the ways in which the experiences of an individual in transition from one role to another are structured from him by others in the organization* » (Van Maanen et Schein, 1979 :34-35). La recrue y est perçue essentiellement comme réactive aux tactiques de socialisation développées par l'organisation. Cette première série de

recherche a par la suite était complétée par des travaux interactionnistes permettant de mieux comprendre le rôle actif des nouvelles recrues sur leur propre socialisation via leurs stratégies de recherche d'information et autres stratégies de socialisation (notamment (Jones, 1983, Nicholson, 1984, Miller et Jablin, 1991 ; Comer, 1991 ; Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Morrison, 1993 ; Ashford et Black, 1996).

Les travaux de Van Maanen et Schein (1979) apparaissent comme le pilier central des travaux qui s'intéressent aux tactiques de socialisation des organisations. Ces deux auteurs identifient six types de tactiques qui permettent de caractériser les organisations en fonction de leur manière d'aborder la socialisation des recrues. Les auteurs soulignent que les tactiques sont sélectionnées consciemment ou inconsciemment par le management de l'organisation, autrement dit, sélectionnées par choix ou par accident. Chaque type de tactique est caractérisé par un couple représentant les extrêmes d'un continuum.

Tableau 1. Typologie des continuums de tactiques de socialisation organisationnelle (Van Maanen et Schein, 1979)

Tactique formelle	Tactique informelle
Tactique individuelle	Tactique collective
Tactique séquentielle	Tactique aléatoire
Tactique fixe	Tactique variable
Tactique en série	Tactique disjointe
Tactique d'investissement	Tactique de dévestiture

Ces tactiques ne sont pas mutuellement exclusives, mais peuvent être simultanées et combinées, et il arrive que leurs effets se renforcent, se neutralisent, ou entrent en conflit (Van Maanen et Schein, 1979)⁴.

Les tactiques collectives vs individuelles

⁴ Les connaissances du contenu des tactiques de socialisation n'ont pas été enrichies depuis les travaux fondateurs de Van Maanen et Schein (1979) bien qu'ils reconnaissent le caractère non-exhaustif de leur typologie et qu'ils invitent à poursuivre leurs investigations. En effet, si de nombreuses autres recherches s'intéressent aux tactiques de socialisation des organisations, elles se focalisent exclusivement sur les relations causales des différents types de tactiques identifiées par ces deux auteurs. Certaines étudient leurs effets sur les attitudes au travail des recrues comme la satisfaction au travail ou l'engagement organisationnelle (Baker, 1989 ; Zahrlly et Tosi, 1989 ; Baker et Feldman, 1991 ; Mignerey, Rubin et Gorden, 1995). D'autres mesurent leurs effet en matières d'adéquations « individu-travail », « individu-organisation » et « individu-groupe » (Chatman, 1989 ; Saks et Ashforth, 1996 ; Cooper-Thomas, Van Vianen et Anderson, 2004 ; Cable et Parsons, 2001, Kim et al. , 2005 ; Perrot, 2009). Jones a proposé un travail de synthèse, il en déduit que les six dimensions de Van Maanen et Schein (1979) ne reflètent qu'une polarité unique et globale entre les tactiques institutionnalisées versus individualisées.

Le premier type de tactiques « collective » versus « individuelle » renvoie au fait que les nouveaux entrants vivent ensemble une série d'expériences communes, ou au contraire, sont isolés et vivent des expériences uniques, indépendamment d'autres recrues. Les auteurs font une analogie avec la production de biens en série ou à l'unité, la première débouchant sur un résultat relativement uniforme. Van Maanen et Schein (1979) identifient les conséquences possibles des tactiques collectives. Elles développent chez les recrues la conscience d'être "*in the same boat*" et contribuent à la formation d'un « sous-monde » à l'intérieur de l'organisation. Ainsi, ces tactiques prendraient plutôt place dans les organisations soucieuses de construire un sens collectif de l'identité, de solidarité et de loyauté au sein du groupe d'individus en phase d'intégration.. Les deux auteurs soulignent que les tactiques collectives présentent un risque de perte d'homogénéité des valeurs entre les membres de l'organisation car elles peuvent conduire à la construction d'une sous-identité collective spécifique au groupe des nouvelles recrues. Ce groupe agit comme une contrainte sur l'individu et peut conduire à des phénomènes de rébellion, de déviation collective des standards.

Les tactiques individuelles apparaissent dans les organisations où la construction d'une identité collective des recrues est moins importante que les apprentissages des spécificités opérationnelles qu'exige le rôle qui leur est confié. Avec la socialisation individuelle les membres en place ont davantage de contrôle sur les recrues et l'exercice de leur activité.

Compte tenu de leurs spécificités, les organisations hybrides doivent en toute logique s'appuyer sur des tactiques collective et individuelle. Collective car c'est un moyen pour faire partager aux nouvelles recrues les valeurs de l'organisation et le sentiment d'être dans le même bateau. Il s'agit de participer à la réification de l'organisation, à expliciter les valeurs de l'organisation et l'importance de sa mission afin de favoriser la création d'une identité organisationnelle. Mais la tactique de socialisation collective ne peut en aucun cas suffire car elle risque de cantonner les nouvelles recrues dans un groupe donné en marge de l'organisation, il convient alors de s'appuyer sur des tactiques plus individuelles afin d'organiser un partage d'expérience et un transfert de comportements et de pratiques techniques qui sont des artefacts des logiques de l'organisation en compétition.

Proposition 1 : *Les organisations hybrides alternent des tactiques de socialisation collectives et individuelles pour socialiser les nouvelles recrues.*

Les tactiques formelles versus informelles

Le second type de tactique de socialisation correspond aux tactiques « formelles » versus « informelles ». Les tactiques formelles consistent à concevoir des expériences de travail, des expériences de formation, des situations ou encore à produire des signes (uniformes, badges) qui singularisent les recrues 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. Van Maanen et Schein (1979) constatent que les tactiques formelles se retrouvent dans les organisations où il est important que le nouvel entrant apprenne les attitudes « correctes », les valeurs et les protocoles associés à son rôle. En effet, les tactiques formelles se concentrent plus sur l'ajustement des attitudes que sur celui des actes. Cependant, pour que la socialisation formelle fonctionne, la légitimité des instructeurs doit être très importante aux yeux des recrues. En outre, les auteurs observent que la socialisation formelle constitue souvent une première séquence dans le processus de socialisation, suivie d'une seconde séquence informelle. En effet, une partie des apprentissages et des ajustements spécifiques à la socialisation organisationnelle se produisent forcément lorsque la recrue est en situation de travail normal, non distinguable des autres membres de l'entreprise.

Les organisations hybrides s'appuient de manière privilégiée sur des tactiques de socialisation formelles qui balisent le processus de socialisation des nouveaux entrants afin qu'ils se familiarisent avec le contexte de travail, la mission de l'organisation et les valeurs de l'organisation. La socialisation formelle minimise le risque que certains membres de l'organisation s'approprient plus que d'autres la socialisation des nouvelles recrues en favorisant une logique institutionnelle par rapport à l'autre. Elle permet aussi de diffuser aux recrues le discours, la vision propre à l'organisation. En ce sens, ces tactiques peuvent faciliter l'exercice de réification et d'identification de l'organisation par les recrues. La formalisation du processus de socialisation diminue le risque politique et contribue ainsi à maintenir l'équilibre entre les logiques institutionnelles.

Proposition 2 : *Les organisations hybrides mobilisent des tactiques de socialisation formelles pour socialiser les nouvelles recrues.*

Les tactiques séquentielles versus aléatoires

Le troisième type de tactiques correspond aux tactiques « séquentielle » versus « aléatoire ». Il renvoie à la socialisation des individus durant leur carrière au sein d'une organisation, marquée par différentes transitions. Pour transiter vers certains rôles dans une organisation, le

processus de socialisation peut recouvrir un large spectre de missions et d'expériences qui nécessitent parfois plusieurs années de préparation. Avec les tactiques séquentielles l'organisation connaît les différentes étapes qui vont marquer la socialisation d'un individu et elle lui communique, alors qu'avec les tactiques aléatoires, la progression est plus ambiguë et non indiquée à la recrue. L'organisation peut par exemple identifier différentes positions ou missions à occuper successivement dans l'organisation avant d'atteindre un rôle-ciblé.

Les organisations hybrides s'appuient sur des tactiques séquentielles afin de baliser le parcours des nouveaux entrants et assurer une montée en compétence progressive. Ces étapes ont également pour but de s'assurer que les recrues partagent bien les valeurs de l'organisation et qu'au fur et à mesure de leur prise de responsabilité et de leur ascension dans la ligne hiérarchique, ils soient bien en mesure d'incarner et diffuser les valeurs de l'organisation. Le passage dans différentes parties et sur différentes missions de l'organisation permet aux nouveaux entrants de mieux connaître l'organisation, la cohérence de ses valeurs et de ses missions et l'articulation des logiques institutionnelles. Cette meilleure connaissance de l'organisation produit un attachement affectif et cognitif à l'organisation qui favorise son identification.

Proposition 3 : *Les organisations hybrides s'appuient sur des tactiques séquentielles de socialisation des nouvelles recrues.*

Les tactiques de socialisation fixes versus variable

Une quatrième dimension renvoie aux tactiques fixes *versus* variables. Dans le cadre des tactiques fixes, les étapes du processus de socialisation sont associées à un calendrier fixe communiqué à la recrue, alors qu'avec les tactiques variable, ce calendrier est inexistant. Autrement dit, les séquences de socialisation existent et leurs durées ne sont pas prédéfinies mais fonction du contexte. Il s'agit, là encore, de tactiques qui renvoient essentiellement à la socialisation au cours de la carrière d'un individu dans une organisation. Van Maanen et Schein (1979) notent que la carrière dans les organisations est plus souvent marquée par des processus de socialisation variables car beaucoup de facteurs incontrôlables comme l'état de l'économie ou le taux de turnover influencent la date à laquelle une personne est promue à un échelon supérieur. La socialisation variable implique la mobilité des individus à des rythmes différents et rend difficile le fait qu'une cohorte de nouveaux entrants conservent leur

cohésion et leur loyauté les uns envers les autres. Pour assurer la solidarité, il faut donc plutôt imposer un calendrier fixe au processus de socialisation.

Compte tenu du risque de tension identitaire dans les organisations hybrides, la fixation de la durée des séquences de socialisation permet de favoriser la solidarité et l'équité organisationnelle et minimise le risque qu'une des logiques institutionnelles prenne le dessus sur l'autre. Ainsi, en l'absence de facteurs incontrôlables, les organisations hybrides s'appuient sur des tactiques de socialisation fixes.

Proposition 4 : *Les organisations hybrides s'appuient sur des tactiques de socialisation fixes des nouvelles recrues.*

Les tactiques en série versus disjointe

Le cinquième type de tactique en série *versus* disjointe renvoie au fait que le nouvel entrant soit accompagné ou non par un membre plus expérimenté qui assume des positions relativement similaires dans l'organisation et qui endosse un rôle de modèle pour la recrue. Dans le cadre des tactiques « disjointes » les recrues ne disposent pas de modèles pour les renseigner sur la manière d'occuper leur rôle. Van Maanen et Schein (1979) observent dans la police que les tactiques en série produisent une stabilité intergénérationnelle remarquable en termes de comportements. Toutefois, Van Maanen et Schein (1979) indiquent que si l'image du mentor est indésirable, le processus devient disjoint ou il conduit au départ de la recrue. Il apparaît donc que les tactiques en série favorisent la construction d'une identité organisationnelle en garantissant une certaine homogénéité des comportements et le partage des valeurs.

Les organisations hybrides privilégient les tactiques de socialisation en série afin de favoriser la création d'une identité organisationnelle et l'internalisation des valeurs. Cette tactique en série permet d'alterner des apprentissages et des temps de socialisation sur les différentes logiques institutionnelles permettant aux nouvelles recrues de mieux connaître les spécificités de leur organisation. Les organisations hybrides veillent également à choisir les référents qui vont accompagner les nouvelles recrues durant la socialisation en veillant à maintenir un équilibre entre les porteurs de logiques.

Proposition 5a : *Les organisations hybrides s'appuient sur des tactiques en série pour socialiser leurs nouvelles recrues.*

Proposition 5b : *Les organisations hybrides alternent des tactiques en série pour chacune des logiques institutionnelles.*

Proposition 5c : *Les organisations hybrides choisissent avec soin les agents de socialisation pour socialiser les nouvelles recrues.*

Les tactiques d'investissement versus désinvestissement

Les tactiques « investiture » *versus* « désinvestissement » font référence au fait que les nouveaux entrants reçoivent de la part des membres de l'organisation des signes qui confirment ou qui infirment leur identité. (Van Maanen et Schein, 1979, p. 64). Le processus d'investiture ratifie l'identité du nouveau à son arrivée, et le processus de désinvestissement remplace l'identité à l'arrivée par une nouvelle identité en référence à l'identité de l'organisation. (Van Maanen, 1978). La tactique d'investiture n'a pas vocation à changer la recrue mais à tirer avantage des qualifications, valeurs et attitudes qu'elle possède déjà. Dans le cadre des désinvestissement tactics, la recrue devra modifier certains éléments de son identité. Elle devra par exemple s'abstenir de certains comportements, devra suivre une série de règles et de régulations rigides et devra parfois accepter de s'autodénigrer publiquement. La tactique de désinvestissement peut prendre différentes formes pratique, comme le fait d'effacer les symboles de l'identité à l'arrivée du nouvel entrant, de limiter ou d'isoler la recrue de ses contacts extérieurs, de déprécier son statut, ses connaissances, ses capacités; de lui imposer de nouveaux symboles; de prescrire et proscrire de manière rigide les comportements, de punir les infractions; et de récompenser l'apparition d'une nouvelle identité (Fisher, 1986; Goffman, 1961, Van Maanen 1976, 1978).

Ce type de tactique est proche des phénomènes de mortification, d'auto-humiliation et de profanation de soi observés par Goffman (1961) dans les « institutions totales ». En d'autres termes, les tactiques de désinvestissement modèlent la personne. C'est un moyen efficace pour l'organisation de contrôler les valeurs des nouveaux entrants. Ce type de tactique assure le maintien de la nouvelle identité de la recrue, car les sacrifices déployés dans la construction de cette identité doivent être justifiés. Le respect, l'admiration de son institution facilite l'acceptation et la motivation des nouveaux entrants face à ce genre de tactiques. Van Maanen et Schein (1979) identifient des organisations dont les caractéristiques et le fonctionnement requièrent ce type de tactique : les cultes religieux , les écoles de droit prestigieuses, les équipes athlétiques professionnelles, les organisations militaires. Les tactiques de

désinvestissement/investiture sont particulièrement sensibles pour les organisations hybrides car elles cherchent, nous l'avons vu plus haut, à maintenir l'identité des nouveaux entrants mais également à réaliser un partage des valeurs et la création d'une identité organisationnelle garante de la survie de l'organisation dans son environnement institutionnel. Cela conduit les organisations à trouver un équilibre délicat entre les pratiques d'investissement pour bénéficier des compétences et du savoir faire des nouvelles recrues mais également de pratique de désinvestissement afin de s'assurer que les nouveaux entrants développent une identité organisationnelle. Cette équilibre passe par un couplage des phases de recrutement et de socialisation afin de s'assurer en amont que la nouvelle recrue dispose à la fois des compétences techniques nécessaires mais également d'une souplesse identitaire suffisante et d'une envie de 's'engager dans l'aventure' proposer par l'organisation hybride.

Proposition 6a : *Les organisations hybrides développent un équilibre entre des pratiques d'investissement et desinvestiture afin de socialiser les nouvelles recrues.*

Proposition 6b : *Les organisations hybrides couplent les phases de recrutement et de socialisation afin de sélectionner en amont les nouvelles recrues en phase avec les valeurs et la mission de l'organisation.*

2.2. IMPLICATIONS POUR LA RECHERCHE

Si les recherches sur les organisations hybrides et l'entrepreneuriat institutionnel tendent à se développer, peu de travaux s'attardent sur les tactiques et pratiques de socialisation mises en œuvre par ces organisations alors même qu'elles apparaissent comme un élément important de leur survie et développement. Un agenda de recherche pourrait se focaliser sur quatre objectifs. Ce travail peut en premier lieu servir à mieux comprendre l'impact des tactiques de socialisation sur le développement d'une identité organisationnelle et l'internalisation des valeurs. Le concept d'identité organisationnelle est bien connu en théorie des organisations et de nombreux auteurs proposent des variables pour opérationnaliser et mesurer le construit. Etant donnée l'importance de l'identité et de l'internalisation des valeurs pour les organisations hybrides, nos propositions de recherche pourraient servir de première base à un travail de tests empiriques sur l'impact des tactiques de socialisation sur la construction d'une identité organisationnelle dans le contexte spécifique des organisations hybrides. Un deuxième axe de travail plus qualitatif et longitudinal pourrait consister à observer les tactiques de socialisation mises en œuvre par les organisations hybrides ainsi que les

spécificités qu'elles développent. De nombreux auteurs soulignent en effet la non-exhaustivité des pratiques mises en évidence par les travaux antérieurs sur la socialisation. Parce que cette étape est importante pour les organisations hybrides, l'étude des tactiques de socialisation mises en œuvre par ce type d'organisations pourrait compléter les connaissances en matière de socialisation organisationnelle et enrichir la compréhension du phénomène pour des organisations plus classiques. Nous avons vu que les organisations hybrides de par leurs spécificités doivent directement agir sur les représentations des individus via des pratiques d'investissement/dé-investiture. L'organisation hybride constitue à ce titre un terrain privilégié pour comprendre ce type de management symbolique qui prend une importance grandissante dans les organisations contemporaines dont le pilotage est de plus en plus orienté par les valeurs et de moins en moins par des considérations hiérarchiques et bureaucratiques. Ajoutons que les organisations contemporaines sont constituées d'individus qui ont des identités plurielles qu'ils rapatrient dans les organisations forçant ces dernières à s'ouvrir à des logiques institutionnelles et identitaires hétérogènes. Tous ces facteurs contribuent à accroître la prégnance d'un management symbolique dans les organisations. Dans le prolongement d'une étude du management symbolique, ce travail peut également être utile pour mieux cerner le management du pluralisme institutionnel et le travail institutionnel.

CONCLUSION

Les recherches sur les organisations hybrides et l'entrepreneuriat institutionnel sont porteuses de nombreux espoirs pour comprendre comment des organisations peuvent parvenir à traiter les défaillances des marchés et des Etats dans un contexte de globalisation et d'envahissement de la rationalité marchande aussi bien dans les pays du Nord que dans les pays du Sud. Au-delà, de la figure héroïque de l'entrepreneur institutionnel capable de solutionner les maux de la société, il est inévitable que cette nouvelle race d'entrepreneurs s'appuie sur des organisations qui parviennent à concilier des attentes complexes et parfois contradictoires. Ces organisations sont encore peu étudiées or une des clés de la réussite des entrepreneurs sociaux est bien d'institutionnaliser leurs organisations et donc de s'assurer de la pérennité de celle-ci dans un environnement incertain et souvent hostile aux pratiques. Ce travail institutionnel passe par de nombreux processus dont le processus de socialisation, la perspective que nous proposons suggère que :

- 1- Les tactiques de socialisation mises en place par une organisation hybride jouent un rôle clé dans la tentative d'institutionnalisation car elles assurent une adhésion des nouvelles recrues aux valeurs, croyances et missions de l'organisation via les processus d'internalisation et d'identification,
- 2- Les tactiques de socialisation participent directement à la réification de l'organisation qui sert de support à un management des symboles et à une inscription des objectifs de l'organisation dans le psychisme des individus,
- 3- La socialisation organisationnelle participe à la routinisation du charisme et du leadership institutionnel.

Si le concept de socialisation est peu utilisé dans les recherches en théorie néo-institutionnelle, sa mobilisation dans le cadre des organisations hybrides met en évidence des phénomènes importants dans la tentative d'institutionnalisation sans cesse renouvelée qu'une organisation doit mettre en place. Il apporte ainsi une perspective nouvelle pour penser le travail institutionnel et le management du pluralisme institutionnel.

BIBLIOGRAPHIE

- Albert, S., Whetten, D.A. (1985), Organizational identity, *Research in organizational behavior*, 7, 263-295
- Allen, N., et Meyer, J. (1990), Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33 : 4, 847-858
- Ashforth, B. et Black, S. (1996), Proactivity during organizational entry: the role of desire for control, *Journal of Applied Psychology*, 81: 199-214
- Ashforth, B. et Mael, F. (1989), Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14 (1): 20-39
- Ashforth, B. et Saks, A. (1996), Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *The Academy of Management Journal*, 39 (1): 149-178.
- Battilana, J. et Dorado, S. (2010), Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6).
- Baker, H. (1989), *A control perspective of organizational socialization*. 4th Annual Meeting of the Academy of Management, Washington DC., 13-16 August.
- Baker, H. et Feldman, D. (1991), Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies. *Human Resource Management Review*, 1 (3): 193-202.
- Berger, P.L. et Luckman, T. (1967), *The Social Construction of Reality*, Garden City, NY: Doubleday Anchor

- Cable, D. et Parsons, C. (2001), Socialization tactics and person-organization fit, *Personnel Psychology*, 54: 1-24.
- Chatman, J. (1989), Improving interactional organizational research: A model of Person-Organization Fit, *Academy of Management Review*, 14 (3): 333-349.
- Corner, D. (1991), Organization newcomer's acquisition of information from peers, *Management Communication Quarterly*, 5: 64-89
- Cooper-Thomas H., Van Vianen, A., et Anderson, N. (2004), Changes in person-organization fit: the impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit", *European Journal of Work and Psychology*, 13 (1):. 57-78
- Dunn M. B., Jones C. (2010), Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967–2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(1) : 114-149.
- Feldman, D. (1976), A contingency theory of socialization, *Administrative Science Quarterly*, 21 (3): 433-452
- Feldman, D. (1981), The multiple socialization of organization members, *Academy of Management Review*, 6 (2): 309-318.
- Fisher, C. (1986), Organizational Socialization: an integrative review, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4: 101-145.
- Friedland, R. et Alford, R. (1991), Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In W. W. P. a. P. J. DiMaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 232-266. Chicago: University of Chicago Press.
- Glynn, M.A. (2000), When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra, *Organization Science*, 11 (3): 285-298
- Glynn, M.A. (2008), Structuring the Field of Play: How the Olympic Games Configure Community, *Journal of Management Studies*, 45: 1117-1146
- Goffman, E. (1963), *Asylums*. New York, Random House
- Grant, E. et Bush A. (2001), Sales forces socialization tactics: building organizational value congruence, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16 (3): 17-32.
- Greenwood, R. et Hinings, C. R. (1996), Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old And The New Institutionalism, *Academy of Management Review*, 21(4): 1022-1054.
- Holton, E. (1996), New employee development: a review and reconceptualization, *Human Resource Development Quarterly*, 7 (3): 233-252.
- Jones, G. (1983), Psychological orientation and the process of organizational socialization: an interactionist perspective, *Academy of Management Review*, 8 (3): 464-474
- Jones, G. (1986), "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers 'adjustments to organizations". *Academy of Management Journal*, 49 (2), 262-279.
- Kahn, R. et Wolfe, D. et Quinn R. et Snoek, J. (1964), *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, Wiley and Son.
- Kim, T. et Cable, D. et Kim, S., (2005), Socialization tactics, employee proactivity and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2):. 232-241.

- Kraatz, M. S. et Block, E. S. (2008), Organizational Implications of Institutional Pluralism. In C. O. Royston Lawrence R., Suddaby R., Leca B. *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Lounsbury, M. (2007), A Tale of Two Cities: Competing Logics And Practice Variation In The Professionalizing Of Mutual Funds. *Academy of Management Journal*, 50(2): 289-307.
- Mignerey, J. et Rubin, R. et Gorden, W. (1995), Organizational entry: an investigation of newcomer communication behaviour and uncertainty. *Communication Research*, 22(1): 54-85
- Miller, V. et Jablin, F. (1991), Information seeking during organizational entry: influences, tactics and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16 (1), 92-120.
- Morrison, E. (1993), Newcomer information Seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 557-589.
- Nicholson, N. (1984), A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29: 172-191.
- Ostroff, C. et Kozlowski, S. (1992), Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Pache, A.-C. et Santos, F. (2010), When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3): 455–476.
- Pache, A.-C. et Santos, F. (2011), Inside the hybrid organization: An organizational level view of response to conflicting institutional demands. *Research center ESSEC working paper 1101*: 64. ESSEC Business School.
- Perrot S. (2009), « Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°72, p. 13-30
- Pfeffer, J. (1981), Management as symbolic action; The creation and maintenance of organizational paradigms. In L. L. Cummings et B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior*. 3:1-52. Greenwich, CT: JAI Press.
- Saks, A. et Ashforth, B. (1996), Proactive socialization and behavioural self management. *Journal of Vocational Behavior*, 48: 301-323.
- Saks, A. et Ashforth, B. (1997), Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5 (1): 48-61.
- Schein, E. 1971. The individual, the organization and the career: a conceptual scheme, *The Journal of Applied Behavior Science*, (7)4: 401-426
- Scott R., Meyer J., (1994), *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Selznick, P. (1949), *TVA and the grass roots*, New York, Harper and Row
- Selznick, P. (1957), *Leadership in administration; a sociological interpretation*. Evanston, Ill.: Row.
- Stinchcombe, A. (1960), The Sociology of Organization and the Theory of the Firm. *Pacific Sociological Review*. 3 (2): 75-82.
- Thornton, P. H. (2002), "The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics". *Academy of Management Journal*, 45(1): 81-101

- Thornton, P. (2004), *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Thornton, P. H., Ocasio W. (2008), Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840.
- Van Maanen, J. (1976), Breaking In: Socialization to Work. In R. Dubin (éd.), *Handbook of work, organization and society*, University of California: Irvine.
- Van Maanen, J. (1978), People processing: Major strategies of organizational socialization and their consequences. In J. Paap (ed.), *New directions in human resource management*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- Van Maanen, J. et Schein E.H. (1979), Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behaviour*, 1: 209-264.
- Wanous, J. P. (1980), *Organizational entry: recruitment, selection and socialization of newcomers*, Reading, MA, Addison-Wiley
- Wanous, J. et Colella, A. (1989), Organizational entry research : current status and future direction. In G. ferris et K. Rowland (Eds.), *Research and in personnel and human resource management*. 7: 59-120. Greenwich, CT:JAI Press.
- Wanous, J. (1992), *Organizational entry: recruitment, selection and socialization of newcomers*. Reading, MA: Addison Wesley
- Zahrly, J. et Tosi, H. (1989), The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. *Journal of Organizational Behavior*, 10,(1), 59-74.