

L'influence de la configuration des PME sur leurs pratiques et leurs tactiques de socialisation

Emilie Bargues

ESC Clermont-Ferrand/ CRCGM/Céreq-CAR Clermont

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

Les manières selon lesquelles les organisations agissent sur la socialisation de leurs nouveaux entrants ont déjà fait l'objet d'importants travaux, toutefois, les connaissances sur le sujet demandent encore à être développées. En particulier, on sait peu de choses de l'influence du contexte organisationnel sur les pratiques et les tactiques de socialisation des organisations. A l'appui de l'approche des configurations organisationnelles et d'une étude de cas multiple réalisées dans le champ des PME, nous formulons une série de propositions sur les spécificités des pratiques et des tactiques de socialisation dans trois configurations de PME. Ce travail contribue à enrichir les connaissances du contenu des pratiques et des tactiques de socialisation, et à mettre en évidence l'interaction entre le processus de socialisation et le contexte organisationnel.

Mots clés :

Pratiques de socialisation, PME, configurations organisationnelles

L'influence de la configuration des PME sur leurs pratiques et leurs tactiques de socialisation

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). Plusieurs travaux montrent que la socialisation a un impact fort sur l'ajustement des nouveaux entrants à l'organisation (ses règles, ses conventions), à leur travail (ses tâches, méthodes, procédures, techniques etc.) et au groupe social dans lequel il s'insère (voir les revues de littérature de Bauer, Morrison et Callister, 1998 ; Fisher, 1986).

La mobilité inter-entreprises des individus s'est accrue au cours des dernières décennies. Les organisations accueillent de plus en plus souvent de nouveaux collaborateurs, étant donné le besoin accru de flexibilité du personnel. La socialisation est donc un enjeu d'autant plus important pour les organisations et les nouveaux entrants que les individus et les organisations font face au phénomène de plus en plus souvent (Bauer et al., 2007).

Ainsi, l'examen de ce processus revêt des enjeux théoriques et pratiques importants. Plus particulièrement, la de savoir comment les organisations socialisent leurs nouveaux entrants est importante parce que la manière de socialiser affecte le succès de l'ajustement des recrues (Saks et Ashforth, 1997).

En dépit de son importance, cette question est mal connue. Van Maanen et Schein (1979) développent une typologie des *tactiques de socialisation organisationnelle*, définies comme les manières selon lesquelles les organisations et leurs membres structurent la socialisation de leurs nouveaux entrants. Toutefois, si cette typologie est massivement mobilisée dans la littérature, peu de recherches contribuent à l'enrichir.

Par ailleurs, certains travaux se focalisent sur l'étude de quelques *pratiques de socialisation organisationnelles* (Louis et al., 1983) – comme par exemple la formation continue, les séminaires d'intégration, le tutorat. Ils ne précisent pas si les *pratiques* et les *tactiques* de socialisation renvoient au même concept, ni ce qui différencie ces deux notions. Van Maanen et Schein (1979) supposent implicitement l'existence d'une articulation entre le contenu des *pratiques* et des *tactiques* de socialisation puisqu'ils décrivent parfois une même tactique en

faisant référence à plusieurs de ces pratiques. Perrot et Roussel (2009) note une véritable confusion dans la littérature entre ces deux concepts étroitement liés. Ils clarifient leur distinction en considérant que les tactiques de socialisation guident les pratiques.

On constate que les connaissances sur la manière dont les organisations socialisent leurs nouvelles recrues doivent encore être développées. Ceci d'autant plus que, comme l'essentiel de la littérature dans le domaine de la socialisation organisationnelle, les travaux sur les pratiques et les tactiques de socialisation adoptent une approche universaliste. Autrement dit, on sait peu de choses sur l'interaction entre le contexte organisationnelle et les manières de socialiser les recrues ; sur l'influence de certaines configurations organisationnelles sur les manières de socialiser.

Cette recherche contribue apporter des connaissances complémentaires et à répondre à ces questions en explorant les pratiques et les tactiques de socialisation dans les PME. Ce champ de recherche a été choisi parce que les PME ont été très peu étudiées dans le domaine de la socialisation organisationnelle, mais surtout parce que la très grande hétérogénéité du monde des PME suppose une grande variété des modes de socialisation. Beaucoup de travaux sur les PME mobilise la théorie des configurations organisationnelles (Torrès, 1998 ; Torrès et Julien, 2005 ; Messeghem, 2003, Marchesnay, 1982, 1991). Parmi eux Bentabet et al. (1999) identifient trois configurations de PME – les PME « indépendantes-traditionnelles », les PME « entrepreneuriales », les PME « managériales » - chacune présentant des pratiques de management des hommes spécifiques.

Nous utilisons leur modèle pour concevoir une étude de cas multiple permettant d'explorer les spécificités des pratiques et des tactiques de socialisation de chaque configuration de PME.

Ce travail contribuera à formaliser une série de propositions sur ces spécificités. Il permettra en outre de mettre en évidence un type de tactique de socialisation non présent dans la typologie de référence de Van Maanen et Schein (1979).

Dans une première partie, nous présenterons les travaux qui s'intéressent à la manière de socialiser dans les organisations. Une seconde partie développera l'intérêt pour notre recherche de mobiliser le champ des PME et l'approche configurationnelle des PME et présentera la méthodologie conçue pour explorer les spécificités des pratiques et des tactiques de socialisation dans ce champ. Une quatrième partie présentera les pratiques de socialisation influencées par la configuration des PME. Enfin, une discussion sur la spécificité des tactiques de socialisation des différentes configurations de PME clôturera ce papier.

Au-delà d'une meilleure connaissance du contenu des tactiques et des pratiques de socialisation, notre recherche met en évidence les interactions du processus de socialisation et du contexte organisationnel. Il s'agit d'un apport important car les recherches inscrites dans le domaine de la socialisation organisationnelles adoptent presque exclusivement une approche universaliste.

1. LA MANIERE DE SOCIALISER DANS LES ORGANISATIONS

La recherche dans le domaine de la socialisation organisationnelle s'est développée au milieu des années 1970, une partie des travaux s'est focalisé spécifiquement sur les actions mises en œuvre par une organisation pour structurer le processus d'ajustement des nouvelles recrues (Van Maanen, 1978). Certains s'intéressent aux *tactiques de socialisation*, d'autres aux *pratiques de socialisation*. Pour tous, 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 & Schein, 1979 :34-35)¹.

1.1. LES TACTIQUES DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Les travaux de Van Maanen et Schein (1979) apparaissent comme le pilier central des travaux qui s'intéressent aux manières de socialiser dans les organisations. Ces deux auteurs identifient six types de *tactiques de socialisation organisationnelle* 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.

¹ Il faut noter que dans ces travaux, la recrue est perçue essentiellement comme réactive aux actions développées par l'organisation et ses membres. Dans le domaine de la socialisation organisationnelle, un autre courant de travaux contribue à 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).

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).

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. Pour le second type de tactique (« 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. Le troisième type de tactiques « séquentielle » *versus* « aléatoire » renvoie à la socialisation des individus durant leur carrière au sein d'une organisation, marquée par différentes transitions. En effet, 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. 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 variables, 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. 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. Enfin, les tactiques « investiture » *versus* « désinvestiture » 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 « désinvestiture » 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 tactiques de « désinvestiture », 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'auto-dénigrer publiquement. La tactique de « désinvestiture » peut prendre différentes formes pratiques, 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, 1963, Van Maanen 1976, 1978).

Cette typologie sera à l'origine d'un corpus important de recherches, toutes focalisées sur les relations causales des tactiques de socialisation. Van Maanen et Schein (1979) formulent eux-mêmes des propositions sur l'effet de chacune d'elle sur certains comportements des recrues, et plus précisément sur l'interprétation du rôle qui leur est confié. Ils suggèrent que certaines tactiques influencent le degré d'innovation ou de réplication de ce rôle. De nombreuses recherches testeront leurs hypothèses (notamment Allen et Meyer, 1990 ; Ashforth et Saks, 1996, King et Sethi, 1998). Jones (1986) en déduira l'existence de deux classes de tactiques de socialisation : les tactiques dites « institutionnalisées » qui favorisent l'innovation du rôle confié à la recrue et celles dites « individualisées » qui favorisent la réplication de ce rôle. Un

très grand nombre de travaux chercherons ensuite à mettre en évidence l'effet des tactiques sur d'autres variables comme les attitudes au travail des recrues (Baker, 1989 ; Zahrly et Tosi, 1989 ; Baker et Feldman, 1991 ; Mignerey, Rubin et Gorden, 1995), la cohésion de la culture organisationnelle (Grant et Bush, 2001), ou encore l'adéquation « 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).

Malgré le nombre important des recherches qui s'intéressent aux tactiques de socialisation, la description de leur contenu n'a pas été enrichie depuis les travaux fondateurs de Van Maanen et Schein (1979), et bien que les auteurs reconnaissent eux-mêmes que leur typologie n'est pas exhaustive et que l'importance du sujet implique de poursuivre leurs investigations.

1.2. LES PRATIQUES DE SOCIALISATION ET LEUR ARTICULATION AUX TACTIQUES

Quelques travaux dans le domaine de la socialisation organisationnelle s'intéressent à des *pratiques de socialisation* particulières (Louis et al., 1983) c'est-à-dire à des expériences, des situations mises en œuvre par l'organisation et/ou ses membres et qui influencent la socialisation des recrues. Il s'agit par exemple d'étudier l'effet des formations au travail, des formations relative au fonctionnement de l'organisation (Feldman 1976, 1977, 1983, 1989) ; l'effet des séances d'accueil formel des recrues, des voyages d'affaires, des loisirs à l'extérieur de l'entreprise, ou encore du *mentoring*, (Louis et al., 1983) ; l'effet du design des tâches de travail (Van Maanen, 1976); l'effet des cours et sessions formelles de formation, de l'auto-apprentissage et des stages (Delobbe & Vandenberg, 2001) ou encore l'effet de la formation au métier, de la présentation des membres du groupe, de l'organisation de rencontres informelles, de l'organisation de déjeuners et petits déjeuners, le soutien aux recrues, et la prise en considération des recrues (Perrot & Roussel, 2009).

Comme le notent Perrot & Roussel (2009) une confusion entre les pratiques et les tactiques de socialisation plane dans la littérature. En effet, les travaux qui s'intéressent à quelques unes des *pratiques de socialisation* ne les relient pas aux tactiques de socialisation identifiées par Van Maanen et Schein (1979). Ils ne précisent pas non plus si *pratiques de socialisation* et *tactiques de socialisation* renvoient à un seul et même concept. Pour renforcer la confusion, Van Maanen et Schein (1979) illustrent parfois une seule et même tactique en décrivant différentes pratiques de socialisation, postulant implicitement l'existence d'une articulation entre le contenu des tactiques et celui des pratiques de socialisation. Par exemple, ils associent la tactique individuelle à des pratiques comme “ *apprenticeship programs, specific intern or*

trainee assignments, and plain “on-the-job training”. Perrot et Roussel (2009) proposent de clarifier la distinction entre ces deux concepts très étroitement liés en considérant que les tactiques de socialisation orientent les pratiques de socialisation.

On constate que les connaissances sur la manière dont les organisations socialisent leurs nouvelles recrues doivent encore être clarifiées. Ceci d'autant plus que, comme l'essentiel de la littérature dans le domaine de la socialisation organisationnelle, les travaux sur les pratiques et les tactiques de socialisation adoptent une approche presque exclusivement universaliste. Autrement dit, on sait peu de choses sur l'interaction entre le contexte organisationnelle et les manières de socialiser les recrues ; sur l'influence de certaines configurations organisationnelles sur les manières de socialiser.

Cette recherche contribue à clarifier ces questions en explorant les pratiques et les tactiques de socialisation dans le champ des PME. Nous présentons maintenant les raisons du choix de ce champ et les outils théorique et méthodologiques qui ont rendu compréhensibles les processus de socialisation dans cet univers organisationnel très hétérogène.

2. POUR ANALYSER LES PRATIQUES ET TACTIQUES DE SOCIALISATION DES PME

Nous avons choisi de réaliser notre recherche dans le champ des PME parce qu'il a été très peu étudiée dans le domaine de la socialisation organisationnelle, mais surtout parce que la très grande hétérogénéité du monde des PME suppose une grande variété des modes de socialisation qui y prennent place. En outre, les travaux antérieurs sur les PME offre des cadres théoriques propices à une approche configurationnelle de la socialisation.

2.1. LE RECOURS A LA THEORIE DES CONFIGURATIONS DE PME

En effet, contrairement aux grandes entreprises, il est difficile de mettre en évidence des invariants de gestion pour les PME et donc d'adopter une approche universaliste (Bayad et Nebenhaus, 1994 ; Torrès, 1997, 1998). Parmi les travaux qui considèrent les PME comme une réalité multiple susceptible de se différencier par l'activité, la forme de propriété, les stratégies adoptées, certains s'intéressent plus particulièrement à la contingence de la GRH en PME. C'est le cas de Fabi, Garand et Pettersen (1993) qui établissent une liste de 21 facteurs de contingence de la GRH. Leurs recherches illustrent bien ce que Torrès (1998) désigne comme « les excès de l'approche contingente » qui tend à considérer chaque entreprise comme un cas unique. Bentabet, Michun et Trouvé (1999) travaillent également sur la variété

des modes de GRH en PME mais en mobilisant un autre cadrage théorique : celui des configurations organisationnelles qui se révèle plus intéressant car limitant la prolifération des typologies.

Bentabet et al. (1999) identifient des variables externes et internes aux PME faisant système de manière récurrente et qui expliquent la contingence de leur GRH. La typologie des configurations de PME à laquelle ils aboutissent repose sur un socle méthodologique construit sur « *une multitude de monographies qualitatives, statistiques ou longitudinales, sectorielles ou territoriales, centrées ou non sur des thématiques spécialisées [...] (création d'entreprise, performance économique, innovations technologiques, comportements stratégiques, pratiques de gestion de l'emploi ou de la formation, etc.)* » (Letowski et Trouvé, 2004). Au total les auteurs distinguent trois configurations au sens de Mintzberg (1982) - les PME « traditionnelles », les PME « entrepreneuriales » et les PME « managériales » - caractérisées par différents ensembles de variables formant des points d'entrées en interaction dynamique, présentées dans le tableau 2.

En s'inscrivant dans le cadre de la théorie des configurations organisationnelles, Bentabet et al. (1999) se positionnent à la suite de travaux importants en sciences de gestion (notamment Miles et Snow (1978), Mintzberg (1982), Miller (1986)) et dont certains ont traité exclusivement des PME (notamment Julien et Marchesnay (1988), Marchesnay (1991), Julien (1994)). Pour cette recherche, le choix du modèle de Bentabet et al. (1999) nous a paru d'autant plus naturel que nous l'avions déjà mobilisé dans d'autres recherches et études où nous collaborions avec ses auteurs, travaux au cours desquelles nous avons pu constater sa pertinence et sa robustesse². Nous mobilisons donc leur typologie des configurations de PME et nous explorons les spécificités des pratiques et des tactiques de socialisation dans chacune de ces configurations.

² Références non mentionnées pour garantir l'anonymat de l'auteur.

Tableau 2. Les configurations de PME d'après Bentabet et al (1999)

<i>Variables distinctives</i>	Indépendante-Traditionnelle	Entrepreneuriale	Managériale « insérée » ou « modernisée »
<i>Statut</i>	Indépendante, en nom personnel	Société ou en évolution vers le sociétariat	Généralement insérée dans un réseau (filiale, franchise...)
<i>Parcours du dirigeant</i>	Continuité, tradition	Rupture innovation	Adaptation et saisie des opportunités
<i>Métier central</i>	Production	Innovation	Commerce
<i>Place de la gestion</i>	Gestion externalisée (expert comptable)	Gestion partiellement réappropriée par le dirigeant (dissociation des activités de production et de gestion)	Contrôle de gestion formalisé
<i>Origine de la stratégie</i>	Stratégie centrée sur l'activité, émergente ou imposée	Stratégie centrée sur le produit ou le client, idéologique ou entrepreneuriale	Stratégie centrée sur le marché, planifiée ou processuelle
<i>Orientation stratégique</i>	-Banalisation -Innovations de faible ampleur -Exploitation de la localisation et des effets d'expérience réduction des coûts -Diversification timide et concentrique	-Différenciation -Innovations multiples (produit, process, marché, organisation, localisation) -Spécialisation -Exploitation de savoir-faire spécifiques -Diversification rapide	-PME « Managériales insérées » : standardisation, réduction des coûts, détection de segments de marché nouveaux -PME « Managériales modernisées » : réduction des coûts et différenciation
<i>Modalité de gestion de la main d'œuvre</i>	-Valorisation des compétences morales -Division sociale du travail, polyvalence technique -Relations de confiance, de type domestique	-Professionnalisation des acteurs maîtrisant les activités stratégiques de l'entreprise -Développement du service -Rapport salarial en voie de formalisation	-Division technique et sociale du travail -Exploitation du marché interne -Gestion de la main-d'œuvre formalisée : contrat, convention collective, intéressement

2.2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La démarche de notre recherche peut être qualifiée d'« exploration hybride » (Charreire Petit, Durieux, 2007), construite par allers-retours entre connaissances théoriques initialement mobilisées et observations empiriques. Cet aller-retour a permis d'identifier des liens entre les caractéristiques d'une configuration de PME et certaines pratiques et tactiques de socialisation organisationnelle mises en œuvre. Le choix d'analyser un phénomène dans son contexte a conduit à choisir une stratégie de recherche par étude de cas particulièrement bien adaptée à cet exercice (Yin, 1994 ; Hlady Rispal, 2003), et plus précisément, une étude de cas multiple afin de comparer les pratiques et tactiques de socialisation d'une configuration de PME à l'autre. Pour la sélection des PME, au départ trois cas représentatifs des trois configurations de Bentabet et al. (1999) ont été choisis. Un cas supplémentaire a été réalisé pour compenser le départ d'une recrue d'une PME « indépendante-traditionnelle » avant la fin du protocole

d'enquête, afin d'assurer l'homogénéité des données comparées d'un cas à l'autre. Au total quatre cas ont donc été réalisés.

La socialisation organisationnelle est un processus dynamique dans lequel les individus et les organisations changent à travers le temps. Pour tenir compte de cette caractéristique, nous avons réalisé un premier volet de collecte de données moins d'un mois après l'entrée de la recrue, puis un second volet deux mois plus tard. Au total vingt-quatre entretiens semi-directifs ont été conduits. Par ailleurs, des données secondaires ont été collectées. Il s'agit des sources matérielles d'information que les recrues ont eues entre leurs mains au cours de leur intégration et que nos interlocuteurs ont évoquées lors de nos entretiens. Il s'agit également des documents utiles pour comprendre le contexte des entreprises. Nous avons ainsi recueilli des plaquettes de présentation d'entreprise, des cartes de visite du dirigeant, des échanges par mails et par téléphone entre les dirigeants et leurs collaborateurs, les CV des recrues, les sites internet des entreprises, les livrets d'accueil. La nature des documents secondaires collectés était hétérogène d'un site à l'autre car certaines PME conçoivent et diffusent plus de documents aux recrues que d'autres. Enfin, nous avons réalisé quelques observations directes lors de la première journée de travail des recrues et pendant des pauses déjeuners. Ces observations nous ont permis d'assister à de nombreux échanges informels entre les membres en place et les recrues.

Dans cette recherche, les points de vue d'acteurs variés ont été sollicités dans l'objectif de procéder à une triangulation des données. Nous avons en effet interrogé les recrues, certains de leurs collègues et les dirigeants des PME.

Les objectifs de validité et de fiabilité ont guidé l'ensemble du travail de collecte et d'analyse des données. Par exemple, l'analyse des données a fait l'objet de plusieurs étapes : condensation, pré-codage et de codage définitif des données. Comme le préconisent Miles et Huberman (1991), nous avons utilisé le même type de codage pour l'ensemble des cas et pour limiter le risque de biais de codage lié à la subjectivité du chercheur, deux contrôles de la fiabilité du codage ont été réalisés. Premièrement, l'intervalle entre le traitement des différents cas et la prise de recul qui en découle, ont permis d'opérer des réajustements de codage entre chaque traitement (l'expérience d'un nouveau cas révèle des ambiguïtés ou insuffisances dans les codes). Plusieurs lectures successives ont donc été nécessaires pour stabiliser une première fois les codes. Deuxièmement, la validité des codes a ensuite été améliorée par un travail avec un codeur différent. Cinq entretiens ont donc été retenus au hasard pour un double codage avec un autre chercheur. Le taux de fiabilité inter-codeurs a été calculé de la manière suivante : $\text{Taux de fiabilité} = \frac{\text{Nombre d'accords}}{\text{Nombre total d'unités}}$

à coder = 0,78³. Les désaccords ont été débattus avec cet autre codeur, et le codage définitif tient compte de nos discussions.

Nous présentons maintenant nos analyses sur les spécificités des pratiques de socialisation dans chaque configuration de PME et les séries de propositions qui en découlent.

3. LES PRATIQUES DE SOCIALISATION SPECIFIQUES AUX DIFFERENTES CONFIGURATIONS DE PME

Dans ce paragraphe nous n'exposons pas l'ensemble des pratiques de socialisation qui ont été observées dans chaque configuration de PME. Nous présentons seulement celles que nous analysons comme étant fortement influencées par les caractéristiques de la configuration considérée.

3.1. PRATIQUES DE SOCIALISATION DANS LES PME « INDEPENDANTES-TRADITIONNELLES »

Dans le modèle de Bentabet et al. (1999) les PME « indépendantes traditionnelles » sont présentées comme les plus nombreuses, constituant la forme générique des PME. La forme sociale est familialiste, patrimoniale voire domestique. La qualité est garantie quasi « naturellement » par la tradition dans les modes de production et les « recettes » qui ont fait leurs preuves. La gestion est une activité non prioritaire et il y a souvent peu de formation et conseil en gestion. Le dirigeant recherche des qualités comportementales des salariés et décide de les embaucher sur un « coup de cœur ». Le dirigeant est soit autodidacte, entré très tôt dans le métier, soit héritier de l'entreprise par transmission patrimoniale. La PME « indépendante-traditionnelle » rappelle les travaux de Miller et Friesen (1982). En effet, ces deux auteurs mettent en évidence deux types de stratégie d'innovation et les deux configurations organisationnelles qui leur sont associées : certaines firmes sont dites « conservatrices » lorsque la stratégie d'innovation s'élabore comme réponse à des contraintes d'environnement, d'autres sont dites « entrepreneuriales » lorsque la stratégie d'innovation procède de fortes convictions du *top management* qui valorise l'innovation en tant que telle (Bassot et al. 2009). En référence aux stratégies d'innovation, les PME « indépendante-traditionnelles » peuvent être considérées comme des organisations « conservatrices ». Dans la configuration des PME « indépendantes-traditionnelles », certaines pratiques de socialisation consistent à évaluer avant, puis après l'entrée des recrues, l'adéquation, entre

³ Selon Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999), un taux de fiabilité acceptable est compris entre 70 et 80%.

d'une part, leur personnalité, leur identité, leurs attitudes et comportements, et d'autre part, le fonctionnement traditionnel, les normes et valeurs ou plus largement la culture et la tradition de l'entreprise. Elles peuvent d'ailleurs prendre la forme d'une véritable surveillance rapprochée des nouveaux entrants :

« Et c'est toujours pareil, avec tout le monde, il faut tirer les brides et puis garder ça en main comme il faut. [...] Je jette toujours un coup d'œil par la fenêtre pour voir un peu comment ça se passe. [...] ce n'est pas de l'espionnage, mais il faut des fois prendre les gens sur le fait ou les observer un petit peu pour voir réellement comment ils sont. » [Dirigeant d'une PME indépendante-traditionnelle]

Par ailleurs, lorsqu'un manque d'adéquation est avéré, la pratique prend la forme d'une contrainte à un ajustement des comportements de la recrue aux normes et valeurs de l'entreprise.

« Un jour est arrivé un type qui faisait deux poses le matin, deux poses l'après-midi, et ça gênait les autres. Moi j'aime bien que tout le monde soit sur la même ligne. [...] Le chef d'atelier est venu me voir. J'ai dit : « attends, il faut qu'on le prenne sur le fait ». On a attendu pas bien longtemps [...] J'ai dit : « Ici, c'est : tu travailles, tu fais une pause, tu retravailles. Mais tu ne fais pas : des pauses, un peu de travail, des pauses, un peu de travail. ». Donc le mec on lui a donné le choix [...] il a pris ses affaires et il est parti sur le champ. ». [Dirigeant d'une PME indépendante-traditionnelle]

La mise en œuvre de cet ensemble de pratiques de socialisation s'explique assez clairement par les caractéristiques de la configuration indépendante-traditionnelle et plus précisément par l'idéologie de la tradition et de la pérennité qui lui est propre. Les recrues doivent s'intégrer sans remettre en question la continuité des caractéristiques de l'ensemble social. L'entrée d'un nouveau membre constitue un véritable risque pour le maintien de la tradition et certaines pratiques de socialisation contribuent à minimiser ce risque.

Dans le même ordre d'idée, on observe également dans cette configuration de PME des pratiques qui découragent les idées novatrices des recrues, et qui consistent soit à les dénigrer, soit à les « étouffer » dès leur apparition. Par exemple, le nouvel entrant dont nous avons suivi la socialisation, nous confie ne pas aimer la routine et souffrir d'un manque de polyvalence dans sa nouvelle entreprise. Lors d'une réunion, elle suggère au dirigeant de varier ses activités en travaillant par intermittence à l'atelier et sur les chantiers. Cette proposition déroge à l'organisation traditionnelle de l'entreprise où les équipes d'atelier et de chantier sont fixes, spécialisées et non transférables. Son idée ne sera même pas entendue par le

dirigeant. Là encore, l'idéologie de la tradition et de la continuité qui caractérise ce type de PME explique la mise en œuvre de ces pratiques.

Proposition 1a : *La configuration « indépendante-traditionnelle » des PME incite à la mise en œuvre de pratique de dénigrement ou d'ignorance des idées et comportements novateurs des recrues.*

Proposition 1b : *La configuration « indépendante-traditionnelle » des PME incite à la mise en œuvre de pratique de surveillance et d'évaluation des valeurs et des normes des recrues des recrues.*

Proposition 1c : *La configuration « indépendante-traditionnelle » des PME incite à la mise en œuvre de pratique de contraintes sur les comportements, normes et valeurs des recrues.*

3.2. PRATIQUES DE SOCIALISATION DANS LES PME « MANAGERIALES »

Selon Bentabet et al. (1999), les PME « managériales » sont soit insérées dans un groupe ou réseau sous formes de filiales, succursales ou unités franchisées après une période de formation des dirigeants, soit modernisées de façon endogène via le développement de nouvelles conduites managériales de la part d'un petit patron initialement entrepreneurial ou (moins souvent) patrimonial. Les PE managériales modernisées sont très souvent des entreprises sous-traitantes que les donneurs d'ordres poussent à une certaine « rationalisation » et à adopter des normes de gestion par diffusion de modèles. Ce sont aussi des structures où les évolutions vers la rationalisation sont véhiculées par de nouveaux dirigeants eux-mêmes issus de la grande entreprise. La gestion est donc rationalisée, fortement instrumentée, objectivée dans cette configuration de PME. Les modes de production sont standardisés. Les dirigeants attribuent plus volontiers leur réussite à leur parcours de formation qu'à des dispositions innées et ils développent une certaine capacité de renoncement à l'indépendance juridique et financière de leur entreprise.

Il semble que la configuration des PME « managériale » influence la formalisation et la rationalisation des pratiques. Par exemple, on relève dans cette configuration de PME une tendance à la formalisation des pratiques de transmission d'information aux recrues (production de discours d'accueil, de documents formalisés pour les nouveaux entrants (livret d'accueil, charte de déontologie)) et une tendance à la formalisation des pratiques de mise en relation sociale des recrues par des stages d'intégration). Cette formalisation des pratiques est réalisée par le service RH du groupe dans lequel la PME est insérée. Elle s'explique donc clairement par l'existence d'un service dédié à la gestion du personnel qui se charge de

structurer l'intégration des recrues (service rarissime dans les autres configurations de PME). Les pratiques qui viennent d'être évoquées semblent influencées par la rationalisation générale et l'adoption de normes de gestion par diffusion de modèle de la grande entreprise. Par ailleurs dans cette configuration de PME, les pratiques de socialisation organisationnelle diffèrent significativement en fonction de la catégorie socioprofessionnelle des recrues. Le discours d'accueil et le stage d'intégration sont mises en œuvre exclusivement pour les recrues cadres. La segmentation des pratiques de socialisation en fonction de la catégorie socioprofessionnelle des recrues renvoie à un objectif de minimisation du coût de la socialisation. Elle peut se justifier dans les grandes entreprises où le volume annuel de nouveaux entrants est important. Dans une PME managériale sa présence est liée à une transposition de pratiques venues de la grande entreprise.

Proposition 2a : *La configuration « managériale » des PME incite à la mise en œuvre de pratique de pratique de rédaction et de diffusion d'un discours d'accueil.*

Proposition 2b : *La configuration « managériale » des PME incite à la mise en œuvre de pratique de pratique de production de documents d'intégration (livret d'accueil, charte de déontologie).*

Proposition 2c : *La configuration « managériale » des PME incite à la mise en œuvre de stages d'intégration réunissant un groupe de nouvelles recrues.*

Proposition 2d : *La configuration « managériale » des PME incite à la différenciation des pratiques de socialisation en fonction de la catégorie socioprofessionnelle des recrues.*

3.3. PRATIQUES DE SOCIALISATION DANS LES PME « ENTREPRENEURIALES »

Les PME « entrepreneuriales » constituent un modèle intermédiaire et non stabilisé entre les configurations « indépendante traditionnelle » et « managériale » : hybridation dans la construction des compétences (coexistence de nouvelles pratiques de formations professionnelles continues et persistance de formations immergées dans l'activité), hybridation des méthodes et filières de recrutement. Ces PME « *se définissent d'abord par le projet et la trajectoire du dirigeant qui est avant tout d'ordre économique, impliquant la plupart du temps un risque financier élevé et un positionnement intuitif ou réfléchi dans un marché concurrentiel accepté* » (Letowski A. et Trouvé P. (2004)). L'idéologie du développement des affaires et de l'innovation prévaut sur le maintien : ces PME ont un besoin permanent d'innovation et de rupture dans les produits, process, dans les types de clientèles et dans l'organisation interne de l'entreprise.

Comme la PME « indépendante-traditionnelle », la PME « entrepreneuriale » rappelle les travaux de Miller et Friesen (1982) qui identifient deux configurations d'entreprises fonction de leur stratégie d'innovation dont notamment les firmes « entrepreneuriales » où cette stratégie procède de fortes convictions du *top management* qui valorise l'innovation en tant que telle. Ainsi, les PME « entrepreneuriales » peuvent être considérées comme des organisations « entrepreneuriales » au sens de Miller et Friesen (1982).

Les pratiques de socialisation des PME « entrepreneuriales » s'inscrivent en parfait accord avec le besoin permanent d'innovation, de rupture et de prise de risque qui les caractérise. Les individus entrent dans l'entreprise avec leurs caractéristiques et la PME met à profit les différences ainsi importées pour transformer l'existant. En d'autres termes, le manque d'adéquation éventuel entre une recrue et les caractéristiques de son nouvel environnement professionnel ne sont pas considérés comme un risque potentiel mais plutôt comme une source d'innovation. La recrue est acceptée telle qu'elle est ; le dirigeant cherche à identifier ce qui la différencie du reste de l'entreprise pour éventuellement l'utiliser.

En outre, dans cette configuration de PME on observe aussi des pratiques de socialisation consistant à accorder une grande écoute et de la considération aux idées et comportements novateurs (ou tout simplement décalés) des recrues, et éventuellement à les adopter. Par exemple, dans la PME entrepreneuriale où nous avons enquêtés, le nouvel entrant vit un conflit identitaire lié à l'incompatibilité entre ses valeurs écologiques personnelles très fortes et l'activité qu'il exerce dans l'entreprise (travaux d'exploitation forestière à but commercial).

« C'est toujours difficile de me dire que la forêt est source d'argent. [...] On est à fond avec les débrouailleuses, à tout couper : les orchidées et tout... Les boules quoi ! »

[Nouvel entrant dans une PME entrepreneuriale]

Pour tenter de minimiser son malaise, il propose au dirigeant de réaliser les travaux de dégagements forestiers en dehors des périodes de nidification et de reproduction des espèces concernées et d'utiliser des combustibles écologiques. Ses idées « écologiques » novatrices font systématiquement l'objet d'une grande écoute et d'une discussion entre tous les membres de l'entreprise :

« [La recrue] nous a appris des petites choses sur une espèce qui logeait dans des genêts par exemple. [...] il faut essayer de faire plus attention à la faune. [...] C'est vrai qu'il y a un échange maintenant qui se fait là-dessus et c'est bien. » [Apprenti dans une PME entrepreneuriale]

Finalement, certaines de ses idées sont adoptées comme l'utilisation des huiles biologiques. Il s'agit d'une autre pratique de socialisation qui s'explique là encore que l'idéologie de l'innovation qui caractérise la configuration entrepreneuriale des PME.

Enfin, dans cette configuration de PME, les membres en place n'hésitent pas à transformer eux-mêmes l'environnement organisationnel dans l'objectif de faciliter la socialisation des recrues. Ainsi, le dirigeant envisage de modifier le rôle confié initialement à la recrue afin de minimiser le conflit identitaire ressenti par celui-ci : il lui propose de développer une activité d'animation en forêt au sein de l'entreprise et de l'écarter partiellement des travaux d'exploitation forestière initialement confiés qui mettent à mal ses valeurs écologiques.

« [La recrue] est vraiment « gestion et protection de la nature », donc je pense qu'il aimerait pouvoir travailler sur ces aspects là. [...] ce qui me plairait c'est qu'il se mette à faire de l'animation en interne là dessus. C'est prévu quoi. [...] ce pourrait être intéressant d'aller prospecter des écoles par exemple. » [Dirigeant d'une PME entrepreneuriale]

Ce faisant, le dirigeant élargit les activités de son entreprise et ses types de clients (plus uniquement des propriétaires forestiers mais aussi des écoles, des structures touristiques). Il s'agit encore une fois d'une pratique de socialisation dont la mise en œuvre est étroitement liée à l'idéologie de l'innovation qui caractérise la configuration entrepreneuriale.

Proposition 3a : *La configuration « entrepreneuriale » des PME incite à la mise en œuvre de pratiques qui consistent à transformer l'environnement interne de l'entreprise pour faciliter la socialisation des recrues.*

Proposition 3b : *La configuration « entrepreneuriale » des PME incite à la mise en œuvre de pratiques d'écoute et de considération des idées et comportements novateurs des recrues.*

Proposition 3c : *La configuration « entrepreneuriale » des PME incite à la mise en œuvre de pratiques de reconnaissance de l'identité des recrues à leur arrivée.*

Proposition 3d : *La configuration « entrepreneuriale » des PME incite à la mise en œuvre de pratiques de recherche des caractéristiques distinctives de la recrue.*

4. DISCUSSION

Nous avons identifié des pratiques de socialisation organisationnelle qui semblent structurellement liées à la configuration des PME. Toutefois, ces résultats sont d'ordre exploratoire et il conviendra de les vérifier dans des recherches ultérieures. Nous reviendrons

sur les limites de notre recherche et développerons des pistes pour construire un dispositif empirique qui permettrait de renforcer ces premiers résultats.

Ceci étant précisé, si l'on considère l'ensemble des pratiques observées dans chaque configuration, en gardant à l'esprit le caractère exploratoire des résultats, quelques propositions peuvent être formulées sur les « tactiques de socialisation organisationnelle » (Van Maanen et Schein, 1979) propres à chaque configuration de PME, c'est-à-dire sur les orientations mises en œuvre dans celles-ci pour guider de manière plus ou moins consciente les pratiques de socialisation de leurs membres.

D'abord, il apparaît qu'un certain nombre de pratiques de socialisation que nous identifions comme influencées par la configuration de PME « entrepreneuriale » reflètent une volonté de l'entreprise de profiter de la présence d'un « étranger » pour innover, pour se transformer, pour faire évoluer l'existant. Ces pratiques consistent pour les membres en place à prendre en compte les idées novatrices des recrues et à proposer eux-mêmes des transformations de l'environnement organisationnel pour faciliter la socialisation de leurs nouveaux collègues. Autrement dit, dans ces PME, la socialisation organisationnelle est considérée comme une opportunité d'innovation. A l'opposé, un certain nombre de pratiques que nous identifions comme influencées par la configuration « indépendante-traditionnelle » reflète plutôt une volonté de l'organisation de refuser toute innovation impulsée par la présence interne d'un nouveau collaborateur. Ces pratiques consistent à dénigrer, à étouffer les idées et comportements novateurs des recrues, à contraindre leur identité. Ces différences et spécificités des pratiques de socialisation des PME « entrepreneuriale » et « indépendante-traditionnelle » renvoient aux stratégies d'innovation qui distinguent ces deux configurations. En effet, dans la PME « indépendante-traditionnelle » la stratégie d'innovation s'élabore exclusivement en réponse à des contraintes d'environnement, alors que dans la PME « entrepreneuriale » la stratégie d'innovation procède de fortes convictions du *top management* qui valorise l'innovation en tant que telle. En conséquence, la présence en interne d'un nouveau collaborateur ne peut pas être une source d'innovation dans les PME « indépendante-traditionnelles ». Ces PME orientent les actions socialisantes des recrues en intégrant ce principe. Au contraire, dans les PME « entrepreneuriales » l'arrivée d'un nouvel entrant constitue une opportunité d'innovation, et ces entreprises orientent les actions socialisantes des recrues de sorte que ce principe y soit intégré. Face à ce constat, nous identifions un couple de tactique de socialisation que nous qualifions de tactiques « innovante/conservatrice » et qui complètent la typologie de Van Maanen et Schein (1979) (tableau 1). Nous considérons que la tactique innovante est spécifique aux PME

« entrepreneuriales » et que la tactique conservatrice est spécifique aux PME « indépendante-traditionnelle ».

Par ailleurs, il semble que les pratiques de socialisation que nous avons identifiées comme influencées par la configuration de PME « managériale » renvoient à une volonté de l'entreprise de formaliser, d'organiser et de rationaliser un minimum l'action socialisante des membres en place. En effet, nous y observons des pratiques de socialisation consistant à élaborer et diffuser un livret d'accueil et d'autres documents destinés aux recrues (comme une charte de déontologie), à organiser des séminaires d'intégration pour les nouveaux entrants, à préparer et lire un discours d'accueil. Ces pratiques renvoient à la tactique de socialisation « formelle » de Van Maanen et Schein (1979). Ainsi, dans cette configuration de PME la socialisation formelle serait une spécificité qui la démarque des autres configurations de PME. Pour finir, nous indiquons les limites méthodologiques de cette recherche en commençant par l'absence de comparaison des pratiques et des tactiques de socialisation dans plusieurs entreprises relevant d'une même configuration de PME. Des recherches ultérieures conçues dans l'objectif d'une telle comparaison semblent indispensables pour fortifier nos propositions. En outre, une comparaison d'entreprises appartenant à un même secteur d'activité et présentant une taille comparable ou encore la comparaison de nouveaux entrants présentant des caractéristiques proches (en matière de qualification par exemple) permettrait d'isoler et de vérifier l'influence de la configuration sur les pratiques et les tactiques de socialisation.

Par ailleurs, il faut également souligner les limites du cadrage théorique de la recherche. En effet, le modèle des configurations de PME mobilisé présente en elle-même des limites. Comme il a pu être reproché aux travaux des configurations organisationnelles de Mintzberg (1982), la possibilité d'une construction des contraintes du contexte par les acteurs eux-mêmes n'est pas suffisamment prise en compte (Nizet et Pichault, 1999). Autrement dit, il conviendrait à l'avenir de prendre davantage en compte les jeux de pouvoirs entre acteurs pour comprendre la diversité et la récurrence des pratiques et tactiques de socialisation. L'approche politique de Crozier et de Friedberg ou encore la théorie contextualiste de Pettigrew (1987, 1990) pourrait enrichir l'analyse en ce sens. En outre, l'influence des caractéristiques individuelles des recrues n'est également pas suffisamment prise en compte pour comprendre la diversité et la récurrence des pratiques. La mobilisation des théories de la contingence pourrait donc également enrichir l'analyse en ce sens (notamment Etzioni (1961) qui identifient des variables caractéristiques des recrues qui influencent le déroulement et les résultats du processus de socialisation). Nous rappelons toutefois que le choix du seul cadre

de la théorie des configurations de PME se justifie par la volonté d'opérer une première analyse simplifiée de l'influence du « contexte PME » sur les pratiques et tactiques de socialisation.

CONCLUSION

Cette recherche s'intéresse à l'influence de la configuration des PME sur leurs pratiques et leurs tactiques de socialisation des nouveaux entrants. Compte tenu des limites méthodologiques et théoriques qui ont été pointées, il a été possible, d'une part, de formuler une série de propositions sur les pratiques et les tactiques de socialisation spécifiques à chaque configuration de PME. Ce faisant, nous avons pu compléter la typologie des tactiques de socialisation de Van Maanen et Schein (1979) par l'identification d'un type de tactique supplémentaire. Enfin, ce travail permet également de mettre en évidence l'interaction entre le processus de socialisation et le contexte organisationnelle.

RÉFÉRENCES

- 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 Saks, A. (1996), Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *The Academy of Management Journal*, 39 (1): 149-178.
- Baker, H. et Feldman, D. (1991), Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies. *Human Resource Management Review*, 1 (3): 193-202.
- Baker, H. (1989), *A control perspective of organizational socialization*. 4th Annual Meeting of the Academy of Management, Washington DC., 13-16 August.
- Bassot O., Fayolle A., Bouchard V. (2009), L'orientation entrepreneuriale. Histoire de la formation d'un concept, *Revue Française de Gestion*, Vol. 5, n°195, p. 173-190
- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D., Tucker, J. (2007), Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta analytic review of antecedents, outcomes, and methods, *Journal of Applied Psychology*, 92 : 3, 707-721

- Bauer T., Morrison E., Callister R. (1998), Organizational socialization : a review and directions for future research, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 16, p. 149-214
- Bayad M., Nebenhaus D. (1994), Recherches sur la GRH en PME: proposition en vue d'un modèle théorique, communication au Vème Congrès de l'AGRH, Montpellier, 7 p.
- Bentabet E., Michun S., Trouvé P. (1999), *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Marseille, Céreq, collection « Etudes », n° 72, 175 p.
- Charreire Petit S., Durieux F. (2007), Explorer et tester : deux voies de recherche, in Thiétart R.-A., *Méthode de recherche en management*, 3ème édition, Dunod, p. 58-83
- 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.
- 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
- Delobbe N., Vandenberghe C. (2001), La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire, *Le travail humain*, 64 : 1, 61-89
- Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C. (1999), Validité et fiabilité de la recherche, in R.A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 257-287
- Etzioni A. (1961), *A comparative analysis of complex organizations*, New York: Free Press
- Fabi B., Garand D., Petersen N. (1993), La gestion des ressources humaines en PME: proposition d'un modèle de contingence, Communication au congrès francophone de la PME, Carthage, 28-30 octobre, 216-229
- Feldman D. (1976), A contingency Theory of Socialization, *Administrative Science Quarterly*, 21:3, 433-452
- Feldman D. (1977), The role of initiation activities in socialization, *Human Relations*, 30: 11, 977-990

- Feldman D. (1983), A socialization process that helps new recruits succeed, in J. Hackman, E. Lawler, L. Porter (éds), *Perspectives on Behavior in Organization*, Mac Graw Hill (2nd edition), 170-177,
- Feldman D. (1989), Socialization, resocialisation, and training, in I. Goldstein (ed), *Training and development in organizations*, San Fransisco : Jossey Bass, 376-416
- Fisher C. (1986), Organizational Socialization: an integrative review, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145
- Goffman, E. (1963), *Asylums*. New York, Random House
- Grant E., Bush A. (2001), Sales forces socialization tactics: building organizational value congruence, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16:3, 17-32
- Hlady Rispal M. (2003), Etudes de cas : les défis du chercheur en sciences de gestion, *Revue Sciences de gestion*, 39, 167-191
- Jones G. (1986), « Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers 'adjustments to organizations' ». *Academy of Management Journal*, 49 : 2, 262-279
- Julien P.A., Marchesnay M. (1988), *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Paris, Vuibert
- Julien P.-A. (dir.) (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Ed. Economica
- 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
- King, R., Sethi, V. (1998). The impact of socialization on the role adjustment of information systems professionals. *Journal of Management information Systems*, 14 :4, 195-217
- Letowski A., Trouvé P. (2004), L'approche typologique : pertinence et identification de sous groupes au sein des dirigeants de TPE ou la puissance explicative des « modèles d'entreprise », in *Les aides publiques aux TPE. Rapport du groupe de travail présidé par André Mulliez*, rapport pour le Commissariat Général du Plan, 83-124.
- Louis M. Posner B., Powell G. (1983), The availability and helpfulness of socialization practices, *Personnel Psychology*, 36, 857-866
- Marchesnay M. (1991), La PME: "une gestion spécifique", *Economie Rurale*, 206, 11-17
- Marchesnay, M. (1982), Pour un modèle d'hypofirme. *Entreprise et organisation. Mélanges en l'honneur du professeur Aubert-Krier*, Editions Economica, Paris, 71-91

Messeghem, K. (2003), Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs. *International Small Business Journal*, 16, 551-564.

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

Miles R., Snow C. (1978), Organizational strategy, structure and process, McGraw-Hill, New York

Miles M., Huberman A. (1991), *Analyse de données qualitatives*, De Boeck Université, Bruxelles

Miller D., Friesen P.H. (1982), Innovative in Conservative and Entrepreneurial Firms, *Strategic Management Journal*, 1-27

Miller D. (1986), Configurations of Strategy and Structure : Towards a Synthesis, *Strategic Management Journal*, 7:3, 233-249

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation

Pettigrew A. (1987), Context and action in the transformation of the firm, *Journal of Management Studies*, 24: 6, 649-670

Pettigrew A. (1990), Longitudinal field research on change. Theory and practice, *Organization Science*, 1:3, 267-291

Perrot S. (2009), Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 72, 13-30

Perrot S., Roussel P. (2009), La socialisation par l'organisation: entre tactiques et pratiques, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 73, juillet-août-septembre, 2-18

Saks, A. et Ashforth, B. (1997), Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5:1, 48-61

Torrès, O. et Julien, P-A. (2005), Specificity and denaturing of small business, *International Small Business Journal*, 23 : 4, 355-375.

Torrès O. (1998), « Vingt-cinq ans de recherche en gestion de la PME : une discipline entre courants et contre-courants », in O. Torrès (coord.), *PME, de nouvelles approches*, Economica

- Torrès O. (1997), Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, *Revue internationale des PME*, 10 :2, 9-43
- Van Maanen J. (1976), Breaking In: Socialization to Work, in *Handbook of Work, Organization and Society*, Dubin R. (éd.), 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., Schein E.H. (1979), Toward a Theory of Organizational Socialization, *Research in Organizational Behaviour*, 1, 209-264
- Yin R. (1994), *Case Study research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series 5, second edition
- 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