



**HAL**  
open science

# Gérer la socialisation organisationnelle pour développer/maintenir la culture de l'organisation : vers un enrichissement des connaissances des pratiques

Emilie Bargues-Bourlier

► **To cite this version:**

Emilie Bargues-Bourlier. Gérer la socialisation organisationnelle pour développer/maintenir la culture de l'organisation : vers un enrichissement des connaissances des pratiques. A quoi sert la GRH, Sep 2008, Sénégal. pp.30. halshs-00363609

**HAL Id: halshs-00363609**

**<https://shs.hal.science/halshs-00363609>**

Submitted on 4 May 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**GERER LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE POUR  
DEVELOPPER/MAINTENIR LA CULTURE DE L'ORGANISATION :  
VERS UN ENRICHISSEMENT DES CONNAISSANCES DES PRATIQUES**

Emilie Bargues-Bourlier  
LEST (Université Aix-Marseille II) UMR 6123  
CAR Céreq - CER Groupe ESC Clermont  
14 Bd Trudaine 63037 Clermont-Ferrand cedex  
[emilie.bargues@esc-clermont.fr](mailto:emilie.bargues@esc-clermont.fr)  
04 73 98 24 22

## **Résumé**

La socialisation organisationnelle apparaît comme un rouage important du maintien et/ou de l'évolution de la culture d'une organisation et de la cohésion de son collectif, or peu de travaux français s'intéressent à ce processus. Par ailleurs les entreprises françaises portent un intérêt limité à sa gestion et/ou ne peuvent alimenter leur réflexion que sur un corpus réduit de travaux théoriques. Dans cette communication, nous proposons d'enrichir les connaissances des pratiques de socialisation organisationnelle. Nous contribuons ainsi à comprendre en quoi l'organisation peut contribuer indirectement à maintenir ou à faire évoluer sa culture et la cohésion de son groupe.

Parmi les travaux anglo-saxons, le modèle des *stratégies de socialisation organisationnelle* de Van Maanen et Schein (1979) apparaît comme un référent canonique. Nous présentons ce modèle, et proposons de l'enrichir : nous suggérons d'abord une nouvelles conceptualisation des stratégies de socialisation organisationnelle qui mobilise les travaux sur le *contenu* de la socialisation organisationnelle (Fisher, 1986). Ensuite nous remettons en cause certaines dimensions de la classification des stratégies de socialisation proposées par Jones (1986) et suggérons une nouvelle classification. Enfin, nous mobilisons un champ de recherche inexploré pour observer les pratiques de socialisation organisationnelle afin d'élargir l'observation aux pratiques de socialisation organisationnelle les moins formalisées et les plus informelles, autrement dit à celles qui ont volontairement été laissées de côté par Van Maanen et Schein (1979).

**Mots clés :** Intégration, pratiques de socialisation organisationnelle, Petites Entreprises, études de cas.

# GERER LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE POUR DEVELOPPER/MAINTENIR LA CULTURE DE L'ORGANISATION : VERS UN ENRICHISSEMENT DES CONNAISSANCES DES PRATIQUES

## Résumé

La socialisation organisationnelle apparaît comme un rouage important du maintien et/ou de l'évolution de la culture d'une organisation et de la cohésion de son collectif, or peu de travaux français s'intéressent à ce processus. Par ailleurs les entreprises françaises portent un intérêt limité à sa gestion et/ou ne peuvent alimenter leur réflexion que sur un corpus réduit de travaux théoriques. Dans cette communication, nous proposons d'enrichir les connaissances des pratiques de socialisation organisationnelle. Nous contribuons ainsi à comprendre en quoi l'organisation peut contribuer indirectement à maintenir ou à faire évoluer sa culture et la cohésion de son groupe.

Parmi les travaux anglo-saxons, le modèle des *stratégies de socialisation organisationnelle* de Van Maanen et Schein (1979) apparaît comme un référent canonique. Nous présentons ce modèle, et proposons de l'enrichir : nous suggérons d'abord une nouvelle conceptualisation des stratégies de socialisation organisationnelle qui mobilise les travaux sur le *contenu* de la socialisation organisationnelle (Fisher, 1986). Ensuite nous remettons en cause certaines dimensions de la classification des stratégies de socialisation proposées par Jones (1986) et suggérons une nouvelle classification. Enfin, nous mobilisons un champ de recherche inexploré pour élargir la connaissance aux pratiques de socialisation organisationnelle les moins formalisées et les plus informelles, autrement dit à celles qui ont volontairement été laissées de côté par Van Maanen et Schein (1979).

**Mots clés :** Intégration, pratiques de socialisation organisationnelle, Petites Entreprises, études de cas

## INTRODUCTION

La socialisation organisationnelle est un domaine de recherche qui émerge depuis moins de dix ans en France et qui reste un objet de gestion relativement marginal pour les praticiens. Ces derniers gèrent avant tout la sélection des candidats à l'embauche, le recrutement et éventuellement la présentation respective du collectif de travail ou de l'entreprise, et de la nouvelle recrue. Très peu sont conscients de la possibilité d'agir sur le processus long et complexe de socialisation organisationnelle qui se poursuit bien au-delà des premiers moments du nouvel entrant dans l'entreprise. Pour ceux qui ont la volonté de structurer l'intégration des nouveaux collaborateurs, peu de travaux fournissent un appui théorique à leur réflexion. Il s'agit là d'un manque d'autant plus important, que la socialisation organisationnelle constitue « *le principal processus de transmission des valeurs et de la culture d'une organisation (Louis 1980, 1990). Les nouveaux membres ont besoin de références communes pour comprendre, interpréter et réagir aux événements de leur environnement de travail. Sans référentiel commun, la coordination est difficile. Mais si la socialisation est trop forte, le risque est de voir se développer chez les salariés, une recherche de conformité extrême qui nuit à la créativité (Schein, 1968).* » (Lacaze, 2001, p.67). C'est en effet un processus qui implique d'une part une organisation qui « façonne » ses membres, et d'autre part, un individu qui par ses interactions avec son nouvel environnement, est en

mesure de redessiner les contours de la culture organisationnelle et de modifier la cohésion du groupe<sup>1</sup>.

Il semble dès lors fondamental de comprendre comment l'organisation peut agir sur ce processus, et contribuer ainsi à influencer indirectement l'évolution de la culture organisationnelle et la continuité du collectif de travail. C'est ce que nous proposons dans cette communication, où nous cherchons à enrichir les connaissances des leviers d'action dont dispose l'organisation pour structurer la socialisation organisationnelle des nouveaux entrants.

Dans la littérature un modèle, celui des stratégies de socialisation organisationnelle, révèle comment l'organisation peut intervenir sur le processus individuel de socialisation des nouveaux entrants. Il a été conçu par Van Maanen et Schein en 1979, mais, en dehors d'un essai de classification des ces stratégies proposé par Jones (1986), les connaissances des actions mises en œuvres par les organisations pour structurer le processus de socialisation organisationnelle, n'ont jamais été prolongées. Les travaux de ces deux auteurs ont en effet, généré un véritable courant de recherche qui s'est exclusivement focalisé sur l'évaluation de l'efficacité relative des différents types de stratégies.

Nous proposons dans cet article, d'enrichir ce modèle canonique. Pour ce faire, nous montrons d'abord que la conceptualisation des stratégies de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein (1979), s'appuie sur une définition lacunaire de la socialisation organisationnelle qui ignore certaines dimensions de son contenu, et limite d'autant l'identification exhaustive des stratégies. Nous proposons une nouvelle définition en nous appuyant sur les travaux relatifs au *contenu* de la socialisation organisationnelle. Ensuite, nous revisitons la classification des stratégies de socialisation organisationnelle proposée par Jones (1986) – classification qui n'a jamais été validée empiriquement - en nous appuyant sur la littérature, et nous étayons ces propositions par l'observation empirique. Enfin, nous suggérons d'opérationnaliser les concepts développés par Van Maanen et Schein (1979) dans un champ de recherche non seulement inexploré mais qui présente également des caractéristiques en matière de gestion, très différentes de celles du champ mobilisé par ces deux auteurs. En effet, leur typologie des stratégies de socialisation organisationnelle a été conçue à partir d'observation dans le champ de la police et de l'armée, caractérisé par la très forte structuration de ses organisations et de leur gestion, dans l'objectif d'identifier les stratégies de socialisation les plus évidentes. Nous choisissons une approche complémentaire en mobilisant le champ des petites entreprises (PE)<sup>2</sup> caractérisé par une structuration relativement faible de ses organisations et de leur gestion. Ce choix s'explique par notre volonté d'élargir l'observation aux « pratiques » de socialisation organisationnelle les moins formalisées et informelles, c'est-à-dire aux pratiques les moins évidentes. L'observation des pratiques de socialisation organisationnelle dans ce champ particulier, nous permet d'approfondir et de redessiner les contours de certaines stratégies identifiées par Van Maanen et Schein (1979).

Pour adopter des termes appropriés à la moindre formalité et à l'informalité des modes de structuration de la socialisation organisationnelle, nous parlons donc de « pratiques de socialisation organisationnelle » et non plus de « stratégie de socialisation organisationnelle » (encadré 1).

---

<sup>1</sup> Le nouvel entrant peut notamment pro-agir dans le but de modifier certaines caractéristiques de son nouvel environnement pour faciliter son adaptation (Nicholson, 1984)

<sup>2</sup> Les petites entreprises définies comme les entreprises de moins de cinquante salariés, sont caractérisées par la moindre structuration de ses organisations et par l'informalité de ses pratiques de gestion.

### **Encadré 1. Pourquoi parler de « pratiques » de socialisation organisationnelle ?**

La littérature française traduit naturellement le concept des *organizational socialization tactics* de Van Maanen et Schein sous les termes de *stratégie de socialisation organisationnelle* [Perrot 2001], ou de *procédures de socialisation organisationnelle* [Lacaze (2001) ; Lacaze et Fabre (2005)]. Nous préférons recourir aux termes de *pratiques de socialisation organisationnelle* car il est plus adapté pour désigner l'ensemble des actions consciemment et non consciemment mises en œuvre par l'organisation et ses membres pour structurer le processus de socialisation organisationnelle. En effet le terme de « pratiques » se prête mieux au regroupement de stratégies, de stratégies *émergentes*, mais également d'actes plus ou moins isolés qui agissent sur la socialisation organisationnelle mais qui n'ont pas forcément été mis en œuvre dans ce but. Les pratiques les plus formalisées, les plus « institutionnalisées » [Jones (1986)] sont celles qui se rapprochent le plus d'une véritable stratégie de socialisation organisationnelle, celles qui sont le plus facilement observables. C'est d'ailleurs à partir de l'observation des pratiques les plus facilement observables que Van Maanen et Schein construisent leur typologie, justifiant ainsi le choix du terme de « *tactics*<sup>3</sup> » pour désigner leur concept.

Ainsi, le terme de pratique est également le plus approprié pour désigner notre concept car nous pensons que la plupart des pratiques qui structurent la socialisation organisationnelle sont mises en œuvre de manière informelle, inconsciente et sont donc relativement peu facilement observables. Ce moindre degré de formalité des pratiques de socialisation organisationnelle est lié à l'intérêt relativement récent de l'objet « socialisation organisationnelle » du côté des chercheurs comme du côté des praticiens.

Pour résumé, la socialisation organisationnelle est structurée par une pratique relativement peu consciente et encore faiblement organisée, parfois intégrée à d'autres objectifs que la socialisation organisationnelle<sup>4</sup>. Nous souhaitons dans ce travail de recherche insister tout particulièrement sur la mise en évidence d'une structuration informelle de la socialisation organisationnelle, c'est la raison pour laquelle nous mobilisons le terme de « pratiques » et non pas celui de « stratégies » ou de « procédures » de socialisation organisationnelle.

Dans une première partie, nous présentons la typologie des stratégies de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein (1979) que nous positionnons dans la littérature. Nous mettons en évidence les lacunes de la définition de ce concept et proposons une définition des pratiques de socialisation organisationnelle en nous appuyant sur le développement des connaissances du contenu du processus de socialisation. Pour compléter ce travail de revue de littérature, nous montrons en quoi la classification des types de stratégies de socialisation proposée par Jones (1986) est critiquable, et nous proposons une nouvelle classification. Dans une seconde partie, nous présentons la méthodologie retenue et les données collectées dans l'objectif d'une part, d'étayer nos propositions, et d'autre part, d'opérationnaliser les concepts de la typologie de Van Maanen et Schein (1979) dans un champ inexploré. Les résultats de nos observations empiriques sont présentés dans une troisième partie.

---

<sup>3</sup> Qui se traduit en français par le terme « *stratégie* ».

<sup>4</sup> Un trombinoscope a est un outil conçu dans un objectif de gestion administrative des membres en place ou dans un objectif de communication externe d'information sur l'organisation de l'entreprise, mais il peut également être un outil pour l'intégration des nouveaux entrant.

## **1. Le modèle des stratégies de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein (1979) : un modèle canonique non approfondi**

Le concept de socialisation organisationnelle a connu une évolution importante. Elle a d'abord été considérée dans les cadres des théories des rôles et behavioriste, comme un processus de transition d'un individu vers un nouveau rôle organisationnelle où l'individu s'adapte en répondant aux signaux de son nouvel environnement. Puis, lorsque le cadre théorique s'est élargi à une approche interactionniste et culturaliste, elle a été considérée comme un processus d'ajustement et d'apprentissage d'un individu à un nouveau rôle organisationnel et à la culture de l'organisation dans laquelle il pénètre. Dans ce cadre théorique élargi, l'individu ne répond plus uniquement aux signaux de son environnement, mais il interagit avec lui.

Parallèlement à l'évolution de ce cadre théorique, différentes approches ont été développées pour étudier la socialisation organisationnelle :

- L'approche cognitive place l'individu au cœur de l'analyse en se focalisant sur le processus cognitif par lequel le nouvel entrant apprend et donne du sens à son environnement (Louis, 1980 ; Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Morrison 1993).
- L'approche séquentielle s'intéresse quant à elle, aux différentes étapes et résultats qui caractérisent le processus de socialisation (Feldman 1976, 1981, Buchanan 1974).
- L'approche communicationnelle considère la communication comme le rouage essentiel du processus de socialisation organisationnelle (Morrison 1993, Ostroff et Kozlowsky)
- Une autre approche analyse le contenu de la socialisation organisationnelle, c'est-à-dire « *tout ce qui est appris et modifié au cours de la socialisation* ». (Fisher, 1986).
- Une cinquième approche, plus gestionnaire, étudie la structuration du processus de socialisation organisationnelle mise en œuvre par l'organisation. Au centre de cette approche se trouvent les travaux de Van Maanen et de Schein et leur typologie des *stratégies de socialisation organisationnelle* (1979).

C'est sur cette dernière approche que nous portons notre attention. Si un grand nombre de chercheurs utilisent la typologie des stratégies de socialisation de Van Maanen et Schein (1979) et/ou la classification de ces *stratégies* proposée par Jones (1986), le travail des uns et des autres n'a jamais été véritablement approfondi. Dans cette communication, nous présentons les travaux de ces auteurs et proposons de les enrichir.

### ***1.1. Le modèle des stratégies de socialisation organisationnelle et ses prolongements***

Van Maanen et Schein (1979) s'inspirent essentiellement des travaux de Cogswell (1968) pour concevoir leur typologie de stratégies de socialisation organisationnelle, mais également de ceux de Brim et Wheeler (1966). Tous ces travaux précurseurs ne s'intéressent pas spécifiquement à la socialisation organisationnelle, mais à la socialisation primaire, c'est-à-dire au processus d'intégration et de développement d'un enfant puis d'un adolescent dans une société humaine.

Pour Cogswell (1968) il est possible d'influencer le processus de socialisation primaire en structurant le cadre de ce processus. Plus précisément, il est possible d'agir sur trois caractéristiques de ce cadre : sa formalité, son caractère individuel ou collectif, et son caractère *en série* ou *disjoint*. « *[One of the] Three aspects of the structure of socialization system [is] [...] variations of types on settings [which are] are 1) formality of setting, 2)*

*individual or group socialization, 3) serial and disjunctive socialization.*” [Cogswell (1968), p.1].

Ces trois modes de structuration du cadre de la socialisation sont repris par Van Maanen et Schein (1979) dans leur typologie de stratégies de socialisation organisationnelle, auxquels ces auteurs ajoutent trois types supplémentaires de stratégies : les stratégies de types séquentiel/aléatoire, fixe/variable et d’investissement/de non investissement. Le caractère séquentiel des apprentissages avait d’ailleurs, déjà été évoqué par Cogswell en 1968: « *As societal structure becomes more complex [...] the knowledge and skills to be taught are divided into components parts and these are grouped so that they can be mastered sequentially* » p.418-419.

Van Maanen et Schein aboutissent ainsi à une typologie en six dimensions, mettant en évidence six couples de stratégie de socialisation organisationnelle. Le tableau 1 synthétise cette typologie.

**Tableau 1. Typologie des stratégies de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein (1979)**

<b>Stratégie de socialisation de type formel :</b> Le nouvel entrant a un rôle de « novice » dans l’organisation. Il est isolé des autres membres de l’organisation à travers une série d’expériences façonnées spécifiquement pour les « novices ».	<b>Stratégie de socialisation de type informel :</b> Le contexte de socialisation ne distingue pas la spécificité du rôle de « novice ». Cela donne une sorte de socialisation du « laisser-faire ».
<b>Stratégie de socialisation de type individuel :</b> L’individu est seul à entrer dans l’organisation, sa série d’expériences est donc plus ou moins unique.	<b>Stratégie de socialisation de type collectif :</b> les recrues sont ensemble, elles vivent une série d’expériences d’apprentissage communes.
<b>Stratégie de socialisation de type séquentiel :</b> L’organisation spécifie au nouvel entrant une séquence donnée d’étapes qui mènent au rôle ciblé.	<b>Stratégie de socialisation de type aléatoire :</b> la séquence des étapes qui mènent au rôle ciblé est inconnue, ambiguë ou continuellement changeante
<b>Stratégie de socialisation de type fixe :</b> mise en place d’un calendrier des étapes du processus communiqué à la recrue.	<b>Stratégie de socialisation de type variable :</b> Absence d’un calendrier des étapes du processus de socialisation.
<b>Stratégie de socialisation de type d’investissement :</b> L’identité de la recrue à son entrée est confirmée et la fiabilité et l’utilité des caractéristiques personnelles sont ratifiées	<b>Stratégie de socialisation de type de non investissement :</b> l’identité de la recrue à son entrée est infirmée et l’on dépouille la recrue de certaines caractéristiques personnelles.
<b>Stratégie de socialisation de type en série :</b> les membres expérimentés de l’organisation accompagnent les nouveaux qui assument des positions relativement similaires dans l’organisation (rôle de modèle pour les recrues).	<b>Stratégie de socialisation de type disjoint :</b> les nouveaux ne suivent pas les traces d’un prédécesseur : il n’y a pas de modèle de rôle disponible

D’après Van Maanen et Schein (1979)

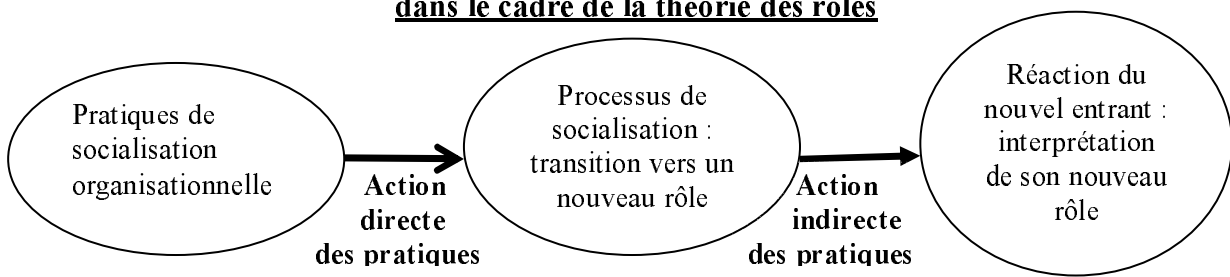
A partir des deux auteurs Jones (1986) propose une classification des différents types de stratégies de socialisation organisationnelle en fonction de la dimension structurée par l’organisation. Ce travail de classification est complété par ce même auteur, par la construction d’un questionnaire destiné aux nouveaux entrants, permettant d’identifier les différents types de stratégie mis en œuvre au sein des organisations. La quasi-totalité des travaux qui suivront, mobilisera ce questionnaire dans un objectif d’évaluation de l’efficacité des stratégies dans une approche decontextualisée [Allen et Meyer (1990), Ashforth et Saks (1996), Saks et Ashforth (1997), King et Sethi (1998), Grant et Bush (2001), Cooper-Thomas, Van Vianen et Anderson (2004), Baker et Jennings (2000)]. En d’autres termes, aucune recherche ultérieure ne permet de poursuivre et d’enrichir le travail fondateur de Van Maanen et Schein (1979) et les connaissances des pratiques mises en œuvre par les organisations pour structurer la socialisation des recrues. Par ailleurs, comme le note d’ailleurs Fisher (1986),

aucun des travaux ultérieurs ne cherchent à valider empiriquement la typologie de Van Maanen et Schein (1979). Or, les deux auteurs reconnaissent eux-mêmes que leur travail n'est pas exhaustif et que la structuration de la socialisation par l'organisation mériterait de faire l'objet d'autres investigations<sup>5</sup>. Face à ce manque, nous proposons d'approfondir les connaissances des pratiques de socialisation organisationnelle.

## ***1.2. Pour une conceptualisation élargie des pratiques de socialisation organisationnelle***

Dans leur modèle, Van Maanen et Schein (1979) considèrent que l'organisation structure la transition d'un individu vers un nouveau rôle<sup>6</sup>. Ainsi, ils identifient comme stratégie de socialisation organisationnelle, toute action agissant sur l'interprétation du rôle par le nouvel entrant. Ce faisant, ils n'identifient pas exactement les actions de l'organisation qui structurent le processus de socialisation, mais les actions qui structurent une conséquence de ce processus.

### **Schéma 1. Action directe et indirecte des pratiques de socialisation organisationnelle dans le cadre de la théorie des rôles**



Ainsi il paraît indispensable de revoir la conceptualisation des pratiques de socialisation organisationnelle et d'identifier comme telles, toutes pratiques agissant sur le processus de socialisation.

Par ailleurs, il semble nécessaire de ne plus considérer exclusivement la socialisation comme un processus de transition vers un rôle organisationnelle, mais de mobiliser une approche plus exhaustive de ce concept. En effet, comme l'affirme Chao et al. (1994 p. 730) : « *Sans une meilleure compréhension de ce qui est appris pendant cette période [de socialisation organisationnelle], la recherche ne peut étudier (...) les caractéristiques spécifiques à ce phénomène.*<sup>7</sup> ».

Cette compréhension exhaustive du contenu du processus de socialisation organisationnelle fait l'objet d'un véritable courant de recherche initié par Fisher (1986), focalisé sur « *ce qui est appris et ce qui change au cours de la socialisation organisationnelle* ». Dans cette perspective, la socialisation organisationnelle apparaît comme un processus d'apprentissage et d'ajustement multidimensionnel.

<sup>5</sup> « *We do not assert here that this list is exhaustive or that the processes (the dimensions which characterize the structural size of organizational socialization) are presented in any order of relevance in particular organization or occupation. These are fundamentally empirical questions that can be answered only by further research.* » [Van Maanen et Schein (1979) p. 37].

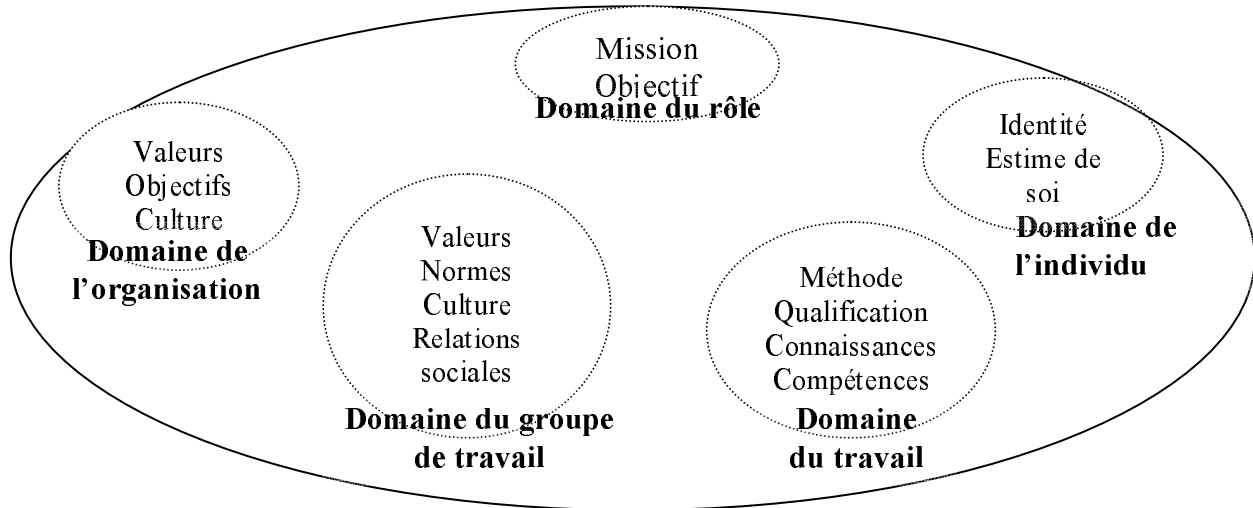
<sup>6</sup> « *Tactics of organisation socialization refers to the ways in which the experiences of a individual in transition from one role to another are structured from him by others in the organization (Van Maanen (1978))* » (Van Maanen et Schein (1979), p34)

<sup>7</sup> Traduction personnelle



Le schéma 2 présente la décomposition du contenu de la socialisation organisationnelle conformément aux modèles de Fisher (1986) et d'Anakwe et Greenhaus (1999).

**Schéma 2. Le contenu de la socialisation organisationnelle : domaines et objets d'apprentissages et d'ajustements**



Adapté de Fisher (1986) et d'Anakwe et Greenhaus (1999)

Dans l'objectif de tenir compte plus directement et exhaustivement, de ce que l'organisation et ses membres sont susceptibles de structurer lors de la socialisation d'un nouvel entrant, nous définissons les pratiques de socialisation organisationnelle comme les pratiques structurant le *contenu* de la socialisation organisationnelle. Dans cette nouvelle acception, l'organisation ne structure plus exclusivement la transition vers un nouveau rôle, mais les apprentissages et ajustements sur d'autres dimensions.

Ainsi, nous définissons les pratiques de socialisation organisationnelle comme les pratiques qui modifient les « conditions naturelles »<sup>8</sup> d'apprentissage et d'ajustement du nouvel entrant sur les différents domaines présentés dans le schéma 2.

Nous prolongeons cette analyse critique des travaux théoriques sur les stratégies de socialisation organisationnelle en considérant les limites de la classification de ces stratégies proposée par Jones (1986).

***1.3. Classification des stratégies de socialisation organisationnelle : critique des travaux de Jones (1986) et propositions pour une nouvelle classification***

Jones (1986) propose une classification des *stratégies de socialisation organisationnelle* de Van Maanen et Schein (1979) : il identifie les dimensions que structurent les différents types de *stratégie*. Il distingue ainsi trois groupes de *stratégie* : celles structurant le contexte dans lequel l'organisation diffuse l'information aux nouveaux entrants, celles structurant le contenu de l'information diffusée au nouvel entrant et celles influençant les relations sociales des nouveaux entrants.

<sup>8</sup> Les *organizational socialization tactics* sont entendues par Van Maanen et Schein comme les procédures qui modifient les conditions naturelles de la socialisation organisationnelle « The term « tactic » is used here to describe each of the listed processes because the degree to which any one tactic is used by an organization is not in any sense a « natural » or prerequisite condition necessary for socialization to occur. » (Van Maanen et Schein (1979), p. 36)

**Tableau 2. Classification traditionnelle des stratégies de socialisation organisationnelle**

Aspects structurés par les stratégies de socialisation organisationnelle	Type de stratégie de socialisation organisationnelle
<i>Contexte de diffusion d'information</i> <sup>9</sup>	Stratégies de type <i>collectif/ individuel</i> Stratégies de type <i>formel/ informel</i>
<i>Contenu de l'information diffusée</i> <sup>10</sup>	Stratégies de type <i>séquentiel/ aléatoire</i> Stratégies de type <i>fixe/ variable</i>
<i>Aspects sociaux</i> <sup>11</sup>	Stratégies de type <i>en série/ disjoint</i> Stratégies de type <i>investissement/non investissement</i>

Adapté de Jones (1986)

Nous pensons que la classification proposée par Jones (1986) est critiquable, d'une part, parce qu'elle ne se base sur aucune référence théorique et n'a jamais été validée empiriquement, et d'autre part, parce que les quelques références théoriques qui ébauchent une classification des stratégies de socialisation remettent en cause certaines de ses propositions.

### **1.2.1 Proposition d'une nouvelle classification des stratégies de type séquentielle/aléatoire**

Van Maanen et Schein identifient comme stratégies de socialisation de type séquentiel, les actions de l'organisation qui visent à spécifier à la recrue une séquence donnée d'étapes menant au rôle cible. Jones identifie logiquement ce couple de *stratégies*, comme les actions de l'organisation visant à structurer le contenu de l'information diffusé au nouvel entrant lors de sa socialisation<sup>12</sup>.

Nous considérons qu'il est nécessaire de distinguer d'une part, l'action de l'organisation visant à structurer le contenu de l'information diffusé au nouvel entrant, et d'autre part, son action visant à structurer l'organisation séquentielle chronologique de la socialisation. En effet, l'idée d'une structuration chronologique des apprentissages et des ajustements, figure en filigrane des travaux de Cogswell<sup>13</sup>. (1968) : « *As societal structure becomes more complex [...] the knowledge and skills to be taught are divided into components parts and these are grouped so that they can be mastered sequentially. [...] How should the [socialization] program be organized? [...] be paced? What should be the sequential arrangement of objectives?* ». p.418-419. Lorsqu'elle évoque les travaux de Van Maanen et Schein (1979),

Nous pensons que le concept de pratique de socialisation séquentielle doit se focaliser sur la structuration chronologique de l'intégration et qu'un autre type de pratique de socialisation devra se focaliser sur la structuration du contenu de l'information diffusée aux recrues.

<sup>9</sup> « *contexts in which organizations provide information to newcomers* » (Jones, 1986, p. 264)

<sup>10</sup> « *content of the information given to newcomers via socialization* » (Jones, 1986, p. 264)

<sup>11</sup> « *these categorizations therefore reflect social or interpersonal aspects of the socialization process* » (Jones, 1986, p. 265)

<sup>12</sup> « *Sequential tactics provide recruits with explicit information concerning the sequences of activities or experiences they will go through in their organizations* » [Jones (1986), p. 264]

<sup>13</sup> Cette sociologue ne s'inscrit pas dans le domaine de recherche de la socialisation organisationnelle puisqu'elle étudie les caractéristiques structurelles influençant la socialisation primaire des individus. Ses travaux, comme celui de Brim et Wheeler (1966) qui travaillent sur la socialisation après l'adolescence, inspire les recherches dans le domaine la socialisation organisationnelle et plus particulièrement celles de Van Maanen et de Schein sur des pratiques de socialisation organisationnelle.

### ***1.2.2. Proposition d'une nouvelle classification des stratégies de type fixe/variable***

D'après Van Maanen et Schein (1979), une stratégie de type fixe renvoie simultanément à la mise en place par l'organisation d'un calendrier associé aux étapes de la socialisation et à sa communication au nouvel entrant.

Nous pensons là encore, qu'il est nécessaire de segmenter les deux idées et de retenir, d'une part les pratiques structurant la durée des séquences qui rythment la socialisation et de les identifier comme les pratiques de type fixes/ variables, et d'autre part, les pratiques structurant le contenu des informations transmises aux recrues.

Ainsi pour prolonger la logique des pratiques de type séquentiel/aléatoire, nous proposons de considérer les pratiques de socialisation fixe/variable, comme celles structurant la chronologie des apprentissages et ajustements et plus précisément la durée des séquences mises en œuvre par l'organisation.

Nous réfutons ainsi la proposition de Jones de classifier ces pratiques parmi celles structurant le contenu des informations diffusées au nouvel entrant.

### ***1.2.3. Proposition d'une nouvelle classification des stratégies de type en série/disjoint***

Pour Van Maanen et Schein (1979), lorsqu'une stratégie de socialisation est en série, les membres expérimentés de l'organisation occupant ou ayant occupé le rôle-cible d'une recrue, accompagnent celle-ci. Ainsi pour ces auteurs, la présence physique auprès du nouvel entrant du prédécesseur ou d'un modèle de son rôle-cible, est centrale.

Jones interprète cette conceptualisation en proposant de classifier ces stratégies comme celles structurant les relations sociales des recrues.

Si l'on se réfère à Cogswell (1968), la socialisation en série n'est pas conditionnée par la présence d'un prédécesseur auprès du nouvel entrant, mais par le seul le fait de succéder à un autre. Cet auteur considère par ailleurs, que c'est le cadre d'intégration qui distingue une socialisation en série d'une socialisation disjointe. Fisher (1986) parle également de ce type de stratégie comme structurant le cadre de la socialisation organisationnelle.

Nous proposons, d'une part, de considérer que les pratiques de socialisation en série/disjoint ne structure pas exclusivement les relations sociales de la recrue, mais plus largement son contexte d'intégration.

Nous proposons d'autre part, de considérer que la présence d'un prédécesseur auprès d'une recrue n'est pas une condition nécessaire à un cadre en série, son seul passage dans l'organisation suffisant en effet, à structurer un contexte de socialisation dont les caractéristiques se distinguent d'un contexte sans prédécesseur.

### ***1.2.4. Conclusion : vers une nouvelle classification des pratiques de socialisation organisationnelle identifiées par Van Maanen et Schein (1979)***

Nous ne remettons pas en cause la classification des pratiques de socialisation de types *collectif/individuel* et *formel/informel* proposée par Jones (1986). Rien ne permet en effet dans la littérature, de critiquer la proposition selon laquelle ces pratiques structurent le contexte de socialisation. Au contraire les travaux de Cogswell (1968) vont dans le sens d'une telle classification<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> « (One of the) Three aspects of the structure of socialization system (is) (...) variations of types on settings (which are) are 1) formality of setting, 2) individual or group socialization, 3) serial and disjunctive socialization. » (Cogswell, 1968, p.1).

Le tableau 2 récapitule les considérations que nous venons d'exposer et présente la nouvelle classification des pratiques de socialisation organisationnelle identifiées par Van Maanen et Schein (1979) que nous proposons.

**Tableau 3 : Nouvelle classification des stratégies de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein (1979)**

Aspect 1 :		
Structuration du contexte des apprentissages/ajustements du nouvel entrant		
Contexte <i>Formel/informel</i>	Contexte <i>Individuel/collectif</i>	Contexte <i>en série/disjoint</i>
Aspect 2 :		
Structuration de l'organisation temporelle des apprentissages/ajustements du nouvel entrant		
Organisation <i>Séquentielle/Aléatoire</i>		Organisation <i>Fixe/variable</i>

Les données empiriques que nous avons collectées nous permettent d'étayer les propositions relatives à une nouvelle classification des pratiques de socialisation organisationnelle. Les caractéristiques du champ de recherche que nous avons choisi permettent également d'opérationnaliser les concepts tels qu'ils ont été conçus par Van Maanen et Schein (1979) dans un champ inexploré, et de les approfondir. Avant de présenter ces résultats, nous exposons la méthodologie retenue.

## 2. Présentation de la méthodologie et des données collectées

Nous avons choisi le champ des petites entreprises (PE)<sup>15</sup> car il est caractérisé par la moindre structuration de ses organisations et par l'informalité de ses pratiques de gestion. Ainsi, c'est un champ dont les caractéristiques s'opposent à celui mobilisé par Van Maanen et Schein (1979) pour identifier les *stratégies de socialisation organisationnelle*. En effet ces deux auteurs mettent en évidence ces *stratégies*, à partir d'enquête qualitatives sur l'intégration des recrues menées dans la police et l'armée, c'est-à-dire dans des organisations caractérisées par leur très haute structuration des organisations et la formalité de leur gestion. Leur choix s'explique par la volonté de mettre en évidence les *stratégies de socialisation organisationnelle* « les plus évidentes ».

Pour étendre véritablement et compléter les connaissances des pratiques de socialisation, il nous a paru pertinent d'opérationnaliser leurs concepts dans un champ où les pratiques de socialisation organisationnelle sont a priori moins évidentes, plus émergentes. Pour observer toutes les pratiques y compris les pratiques non formalisées et informelles, nous avons retenus une stratégie de recherche par étude de cas, c'est-à-dire « *un travail empirique investiguant un phénomène contemporain à l'intérieur de son contexte de vie réelle* » [Yin 1994]. Pour Yin c'est une stratégie adaptée « *lorsque les frontières entre le phénomène [étudié] et son contexte ne sont pas clairement évidentes* ». Elle semble donc idéale pour identifier les pratiques de socialisation non formalisées ou désarticulées de l'objectif de socialisation<sup>16</sup>.

Par ailleurs, Yin souligne l'utilité des études de cas pour les questions de recherches de type explicatif, ce qu'il résume typiquement par des questions de types « comment ? » ou

<sup>15</sup> Définies comme les entreprises de moins de 50 salariés

<sup>16</sup> Par exemple, l'agencement d'un atelier de production est conçu dans un objectif de production, or c'est également un moyen de structurer l'observation des membres expérimentés par les nouveaux entrants, c'est-à-dire un moyen de structurer le canal de transmission des informations nécessaires aux apprentissages et ajustements des nouveaux entrants.

« pourquoi ? ». Or tel est bien le cas de la question de recherche qui guide notre travail, puisque nous cherchons à comprendre comment les organisations (et en l'occurrence les petites entreprises) structurent le processus d'intégration des nouveaux entrants.

Nous avons ainsi construits trois études de cas des pratiques de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues, au sein de trois PE, où nous avons mené des entretiens semi directs avec le dirigeant de la PE, le nouvel entrant et un agent socialisateur identifié par le dirigeant comme « proche » du nouvel entrant. Nous avons réalisé deux séries d'entretiens avec eux : une première série un mois après l'entrée du nouvel entrant, puis trois mois plus tard<sup>17</sup>. Nous présentons en annexe, deux tableaux récapitulatifs des matériaux collectés et des entreprises rencontrées.

Pour finir, nous souhaitons insister sur les apports de notre méthodologie. Nous constatons d'abord, qu'en dehors des travaux de Van Maanen et de Schein, les recherches sur les pratiques de socialisation organisationnelle adoptent quasi unanimement, une méthodologie quantitative<sup>18</sup>. Cependant, notre objectif est différent de ces travaux, puisque nous souhaitons enrichir les connaissances des pratiques et non évaluer l'efficacité des différents types de stratégie de socialisation. Pour ce faire il semble indispensable de recourir à une méthodologie qualitative. De plus, la plupart des études empiriques réalisées dans le domaine de la socialisation organisationnelle sont rétrospectives. Il s'agit d'ailleurs selon Fisher (1986) d'une limite aux recherches dans ce domaine, car les données rétrospectives sont suspectes, particulièrement lorsqu'elles font référence à des attitudes et des comportements impossibles à vérifier. Pour limiter ce type de problème, nous recueillons les discours des acteurs de façon concomitante au processus de socialisation et en deux points du temps de manière à tenir compte de l'évolution de la perception des acteurs et des pratiques avec le temps. Enfin, Fisher (1986) met en évidence que la quasi-totalité des travaux adopte une entrée par les individus et non par l'organisation. Selon cet auteur, cette approche provoque une confusion entre la socialisation professionnelle<sup>19</sup> et la socialisation organisationnelle. En choisissant une entrée par l'organisation (et plus particulièrement par la PE), nous évitons ce genre de confusion.

Nous présentons maintenant les résultats permettant d'étayer nos propositions d'une nouvelle classification des pratiques de socialisation organisationnelle identifiées par Van Maanen et Schein (1979) et ceux permettant de clarifier certains des concepts de ces deux auteurs.

### **3. Résultats : approfondissement des connaissances et de la classification des « pratiques de socialisation organisationnelle »**

Nos observations empiriques illustrant les différents types de pratiques révélées par Van Maanen et Schein, étayent d'une part, la proposition d'une classification des pratiques de type séquentielle/aléatoire et fixe/variable comme pratiques structurant la chronologie de la socialisation organisationnelle, et d'autre part, la proposition d'une classification des pratiques de type en série/disjoint, comme structurant le contexte de socialisation. Par ailleurs

---

<sup>17</sup> Nous avons également réalisé par opportunité, deux études de cas supplémentaires rétrospectives, en interrogeant les dirigeants et les nouveaux entrants de deux PE, un an après l'entrée des recrues. Nous avons d'ailleurs noté la moindre qualité des données recueillies rétrospectivement.

<sup>18</sup> Parmi ces travaux, figurent ceux d'Allen et Meyer (1990), Ashforth et Saks (1996), Saks et Ashforth (1997), Grant et Bush (2001), Cooper-Thomas, Van Vianen et Anderson (2004)

<sup>19</sup> Contrairement à la socialisation organisationnelle, la socialisation professionnelle se prolonge d'une organisation à l'autre.

ces observations permettent également de clarifier et de redessiner les contours des pratiques de types collectif/individuel et formel/informel.

### ***3.1. Considérer les pratiques séquentielle/aléatoire et fixe/variable comme des pratiques structurant l'organisation temporelle de la socialisation***

Nos observations empiriques permettent de conforter notre proposition de classer les pratiques de type fixe/variable et séquentielle/aléatoire comme des pratiques structurant la chronologie de la socialisation organisationnelle. En effet, l'organisation structure l'intégration en découpant plusieurs séquences dans le temps :

- Identification d'un découpage chronologique du contenu des informations diffusé au nouvel entrant
- L'organisation découpe chronologiquement le contexte de la socialisation : dans une première séquence le contexte est formel puis dans une seconde séquence, il devient informel
- elle structure de manière séquentielle les attentes à l'égard du nouvel entrant (on attend d'abord de lui qu'il maîtrise la précision des gestes, puis dans un second temps leur rapidité d'exécution, par exemple)
- l'organisation structure de manière séquentielle la mission d'agent socialisateur (l'agent doit d'abord montrer l'exemple, puis dans un second temps il doit « surveiller » le nouvel entrant, par exemple),
- elle structure de manière séquentielle le contenu du travail du nouvel entrant (ce contenu est « adapté », constitué des tâches les plus simples dans un premier temps, puis dans un second temps, il se rapproche d'un contenu de travail « normal » englobant l'ensemble des tâches associées au rôle cible, par exemple)

Enfin ces différents types de séquences ne sont pas forcément communiqués aux nouveaux entrants (d'ailleurs elles ne sont pas forcément formelles ou formalisées par l'organisation). Ainsi il apparaît que la clef de voute des pratiques séquentielle/aléatoire n'est pas la communication au nouvel entrant des séquences qu'il va traverser dans le cadre de son intégration, mais bien l'organisation chronologique de l'intégration et en l'occurrence son découpage en séquences.

De même, les pratiques de type fixe/variable correspondent à une structuration chronologique de l'intégration et, plus exactement, de la durée de ses différentes séquences. En effet, les séquences de socialisation peuvent s'étendre sur une durée fixe déterminée par l'organisation, dans ce cas la pratique est séquentielle et fixe. Au contraire, cette durée peut être non déterminée à l'avance, dans ce cas la pratique sera séquentielle et variable. Il faut également remarquer qu'une pratique fixe ou variable est subordonnée à l'existence d'une structuration séquentielle de l'intégration (l'organisation ne peut identifier une durée de séquence que si la séquence existe). L'encadré 2 illustre simultanément les pratiques de type séquentiel et fixe.

**Encadré 2. Des exemples de pratiques de socialisation séquentielles et fixes à Canaboïs et Velay**

Dans l'entreprise Canaboïs deux séquences de contexte formel/informel de socialisation se succèdent, la première séquence étant fixée à 1 ou 2 jours. En effet pendant un jour ou deux, l'organisation attend exclusivement du nouvel entrant qu'il apprenne. Ensuite, elle attend de lui qu'il travaille et qu'il soit relativement productif.

*Il y a une période de compréhension on va dire, où bon, c'est sûr que le gars, pendant un jour ou deux, il reste derrière moi et regarde ce que je fais quoi.*

[Chef d'atelier à Canaboïs, agent socialisateur, entretien n°1]

A Velay, deux séquences d'attentes vis-à-vis des performances ou de résultats du nouvel entrant sont identifiables. Nous observons que la durée de la première séquence est fixée par l'organisation à trois mois : jusque là aucun résultat de vente n'est attendu, au-delà, l'absence de résultats de vente remet en cause la « performance réelle » du nouveau salarié.

*On considère que c'est au bout de trois mois, qu'il sort vraiment sa première vente tout seul. Là aujourd'hui il n'a rien sorti tout seul. Le peu qu'il a sorti, il y a eu quand même mon frère Alain à côté qui l'a épaulé. [...]*

*Q Donc finalement les attentes que vous avez de lui sont un peu minimisées par rapport à ce qu'il devra faire d'ici deux ou trois moi ?*

*R Oui c'est certain oui. [...] Au bout de trois mois s'ils ne sont pas top, top, on sait que ça ne va pas coller.*

[Nouvel entrant à Velay, entretien 1]

### ***3.2. Considérer les pratiques en série/disjointe comme des pratiques structurant le contexte des apprentissages/ ajustements du nouvel entrant***

Les données empiriques que nous avons recueillies nous permettent d'observer plusieurs contextes de socialisation :

- deux contextes caractérisés par le fait qu'un ou plusieurs membres de l'entreprise occupent le rôle-cible du nouvel entrant, et constituent des modèles de ce rôle-cible (cas des intégrations observées à Canaboïs et Foca), autrement dit deux contextes de socialisation en série.
- Un contexte où le nouvel entrant n'a ni prédécesseur, ni modèle de son rôle cible (cas de l'intégration de Richard à Velay), autrement dit un contexte de socialisation disjoint.

Ces contextes différents nous permettent d'identifier les singularités d'un cadre disjoint et de montrer que contrairement à ce que suggère Jones (1986), elles ne sont pas uniquement liées aux relations sociales du nouvel entrant avec son prédécesseur. En effet un cadre disjoint présente d'autres caractéristiques :

- tout d'abord, l'acquisition d'informations par le nouvel entrant y est relativement plus délicate que dans un cadre en série. En effet, les informations dont disposent les agents socialisateurs sont de qualité relativement moins bonne car aucun membre en place ne connaît précisément le rôle cible de la nouvelle recrue (voir encadré 3).

Par ailleurs, les sources d'informations matérielles utiles pour les apprentissages relatifs à son travail et à son rôle cible, y sont relativement moins nombreuses car aucun prédécesseur n'a laissé de traces matérielles de son travail (voir encadré 4).

Ainsi, dans un contexte de socialisation disjoint, le nouvel entrant doit apprendre et s'ajuster dans un cadre naturellement moins favorable à l'acquisition d'information.

**Encadré 3. Qualité moindre des informations diffusées par les agents socialisateurs d'un cadre disjoint : le cas de Velay**

Les informations données par les membres de l'entreprise Velay au nouvel entrant dans un cadre disjoint, ne sont pas forcément de bonne qualité comparativement à celle donnée par un membre qui exercerait le même rôle et le même travail que le nouvel entrant, ou comparativement à des agents qui auraient pu observer l'interprétation de ce rôle par un prédécesseur. L'extrait suivant montre que la secrétaire commerciale de Velay, donne à la recrue des informations inadaptées sur les moyens dont il dispose pour rechercher des clients potentiels.

*On a eu des stagiaires pour faire des enquêtes : « Quel type de produit vous utilisez sur tel type de véhicule ? ». Je lui ai dit : « tu as eu déjà dans quelques départements plein de questionnaires, des enquêtes dont tu peux te servir. Tu as déjà des noms. Tu peux toujours éventuellement les contacter pour voir s'ils existent toujours. Aller les voir. ».*

[Secrétaire commerciale à Velay, agent socialisateur, entretien 1]

*Oui, des fois c'est clair qu'il y a des trucs [conseils] qui m'ont bien servi. Et il y a des trucs, que... bon, ça ne m'intéressait pas trop de les suivre. Au départ elle m'avait conseillé de m'inspirer de ce qui avait été fait par des stagiaires qui avaient fait un travail avec un questionnaire. D'entrée de jeu, j'ai plongé dedans. Et à un moment donné, comme il y avait des choses qui étaient assez anciennes, je me suis dit : « c'est aujourd'hui que je construis ce marché, ce n'est pas... ». Donc autant il y a des nouveaux clients, autant il y en a qui n'y sont plus, donc j'ai tout recommencé à zéro. [...] Donc je l'ai suivi, parce que moi les conseils je les analyse et j'essaie de voir ce que ça peut donner. [...] Mais la réalité de ce que je pouvais retirer, c'était, je pense, 25% de la réalité d'aujourd'hui sur le terrain. Il y a des sociétés qui se créent, des sociétés qui arrêtent, des sociétés qui changent d'activité.*

*Q Elle date de quand, cette étude ?*

*R 2001. Donc ça fait quand même 7 ans, il y a eu beaucoup de choses qui ont pu se passer.*

[Nouvel entrant à Velay, entretien 1]

**Encadré 4. Des sources matérielles d'information relativement moins nombreuses dans un cadre disjoint : comparaison du cas de Velay et des autres cas d'intégration en PE**

A Velay, les sources matérielles dont dispose le nouvel entrant diffusent exclusivement des informations qui lui permettent d'apprendre et de s'ajuster sur le domaine « organisation » (normes, organisation, buts de l'entreprise), mais pas de comprendre et de s'ajuster à son rôle-cible ou au travail qui lui est associé.

*Et Geneviève lui remet un livret d'accueil où il est expliqué comment fonctionne le CE, CHS, les règles de sécurité, l'organigramme, où il va trouver les infos, l'intranet. Des choses d'ordre général quoi, pour tout le monde pareil.*

[Codirigeante de Velay, entretien 1]

Les sources matérielles disponibles ne sont pas adaptées aux besoins d'information du nouvel entrant. Dans l'extrait suivant, on constate que la base de données des clients de l'entreprise, n'est pas une source d'information utile à la recrue pour identifier les clients potentiels du nouveau produit qu'il doit commercialiser.

*Il m'a dit je veux une listes de tous les clients que l'on a dans le département 42. Je lui ai dit : « et bien on va le faire ensemble ». Mais je lui ai dit : « ce qu'il faut que tu recherches, ce sont des gens qui correspondent à ton secteur d'activité. Ça ne te sert à rien d'aller voir untel, ça ne te sert à rien. ». Mais bon après : « non, non, mais je veux avoir une liste ». Donc on a fait ce qu'il voulait pour lui montrer que ce n'était pas une très bonne voie de recherche.*

[Secrétaire commerciale à Velay, agent socialisateur, entretien 1]

La secrétaire commerciale à Velay ne parvient pas, d'ailleurs, à identifier dans l'entreprise des sources matérielles d'informations qui pourraient être utiles pour aider le nouvel entrant à identifier des clients potentiels. Vraisemblablement ces sources matérielles sont limitées, voire inexistantes dans l'entreprise.

*R Oui, sinon... Il a des outils chez nous pour faire des listes de nos clients [...] il peut prendre des outils comme des manuels. [...] Pff... après c'est vrai qu'il y a les pages jaunes, il y a peut-être des manuels... pages jaunes, manuels heu... (blanc)*

*Q Il y a des manuels qui sont mis à sa disposition ici ?*

*R Et bien disons que l'on n'a pas grand chose ici en clients et prospects.*

[Secrétaire commerciale à Velay, agent socialisateur, entretien 1]



- une autre caractéristique particulière au cadre d'intégration disjoint, concerne la spécificité des missions du nouvel entrant et des compétences qui leurs sont associées (voir encadré 5). Un cadre disjoint de socialisation, apparaît alors comme un cadre relativement difficile car il demande des compétences supplémentaires par rapport à un cadre en série. En effet, dans un cadre en série, le nouvel entrant doit disposer des compétences attendues pour occuper un emploi donné. Dans un cadre disjoint, le nouvel entrant doit réaliser un travail de conception, de construction, de recherche. Il doit donc non seulement disposer des compétences de base pour occuper l'emploi donné, mais également d'autonomie, de prise d'initiative et de capacité de création et d'innovation pour pouvoir concevoir des outils et méthodes de travail, ainsi que pour se fixer des objectifs (auto-management). Il semble donc important que l'entreprise soit consciente de ce surplus de compétences nécessaires à la réussite d'une intégration dans un cadre disjoint, et qu'elle en prenne acte lors de son recrutement.

**Encadré 5. Les missions d'un nouvel entrant technico-commercial à Velay distinctes selon le contexte en série ou disjoint de l'intégration**

A Velay, d'autres nouveaux entrants ont précédé de quelques mois le nouvel entrant dont nous suivons l'intégration. Il s'agissait comme lui, de technico-commerciaux, mais qui, contrairement à lui, suivaient les traces d'un prédécesseur. Ainsi, leur réseau de clients était préconstruit, les concurrents de l'entreprise connus, les tarifs connus, les outils de vente déjà construits. Ces recrues devaient simplement réaliser un travail d'ajustement et d'application de leurs compétences « de base » de technico-commercial à leur nouveau cadre.

Le nouvel entrant dont nous suivons l'intégration n'a ni prédécesseur, ni de modèle de rôle-cible. En effet il doit développer un nouveau marché pour l'entreprise, autrement dit, commercialiser un produit qui est nouveau pour lui mais aussi pour l'organisation. Il doit donc non seulement réaliser des apprentissages et ajustements qui caractérisent toute intégration d'un technico-commercial, mais il doit également identifier les clients potentiels de l'entreprise, découvrir pour elle quels sont ses concurrents sur ce nouveau marché, quels sont les besoins des clients relatifs à ce nouveau produit et quelles sont les évolutions que devra réaliser l'entreprise pour y répondre. Il doit bâtir les tarifs et les outils de ventes de l'entreprise spécifiques à son marché. En d'autres termes, en plus des apprentissages et ajustements basiques pour adapter ses compétences de technico-commercial, le nouvel entrant doit réaliser un travail de conception et de création pour l'entreprise.

*Et c'est une création de poste avec un nouveau marché à développer. Donc on met ça en place petit à petit. [...] Alors ce qu'il s'est passé, c'est qu'il y avait deux postes. Il y avait un poste où je devais reprendre la place de quelqu'un qui était en place, qui avait déjà... heu comment dirais-je ? Un portefeuille client, un suivi de clientèle à faire etc. Et le nouveau poste où il y avait tout à créer. [...] Bon l'inconvénient de ce nouveau poste, c'est qu'il y a tout à créer, tout à mettre en place. Donc il va y avoir du temps avant que cela ne porte réellement ses fruits [...] Il n'y a rien de structuré, il n'y a rien de monté. Avant que j'arrive, il n'y a rien eu de fait, en fait. Voilà. Donc il faut que j'apprenne et qu'en même temps je structure.*

[Nouvel entrant à Velay, entretien 1]

*Q [les documents de travail type devis, offres sont disponible sur l'intranet] tout est préparé [pour les technico-commerciaux] en fait, ils ont juste à les remplir. Mais justement dans son domaine, il n'y a rien qui était... bon il y a un modèle qui existe mais c'est tout à construire. [...] Donc il faut qu'il me dise par exemple : « pour tel compresseur, j'ai besoin de mettre dans mon offre tel détail, tel détail, tel détail ».*

[Secrétaire commerciale à Velay, agent socialisateur, entretien 1]

Dans ce cadre de socialisation disjoint, le nouvel entrant à Velay doit également concevoir sa propre méthode de travail.

*Là j'ai un rendez-vous pour mardi prochain et à 9h du matin. Donc je sais que j'ai toute ma journée après. Je vais essayer par rapport au secteur où je serai, de prendre d'autres rendez-vous. En fait si par exemple il y a 20 personnes que je peux aller voir, je vais en appeler 10. Les 10 autres je ne les appellerai pas.*

Q Pourquoi ?

R Parce que par téléphone, c'est facile de dire non. Parce que sur les 10 que je vais appeler, je sais que j'aurai peut-être, avec de la chance, deux rendez-vous. Ce qui fait que j'aurai trois personnes à aller voir dans la journée. Si j'ai trois personnes à aller voir dans la journée, je sais que j'ai de la place pour aller en voir d'autres au hasard.

Q Et les autres commerciaux, comment font-ils ?

R Ils ont déjà leurs clients. Donc ce n'est pas la même approche. Ils ont des clients de partout.

Q Donc là c'est vous qui devez adapter la technique à votre situation ?

R Voilà.

[Nouvel entrant à Velay, entretien 1]

Ainsi la proposition de Jones (1986) qui consiste à considérer les stratégies de type en série/disjoint comme structurant exclusivement les relations sociales du nouvel entrant est réfutée, car il apparaît que ces pratiques structurent plus largement les caractéristiques du contexte de socialisation. Plus particulièrement, un cadre disjoint structure non seulement les relations sociales, mais influence également les informations disponibles dans ce contexte et les missions attendus d'un nouvel entrant.

A partir de nos observations empiriques, nous distinguons par ailleurs les contextes de socialisation en série directe, en série indirecte et disjoint. Contrairement à un cadre en série directe, lorsqu'un contexte est en série indirecte, le prédécesseur et le nouvel entrant ne se rencontre jamais : lorsque la recrue arrive, son prédécesseur est déjà parti. En revanche, les membres en place de l'entreprise ont connu le rôle cible du nouvel entrant occupé par son prédécesseur. Van Maanen et Schein (1979) considère ce type de contexte, comme caractéristiques de *stratégie de socialisation* de type disjoint. Il apparaît que tel n'est pas le cas, car ce contexte présente des spécificités propres, à la fois distinctes de celles d'un contexte disjoint et de celles d'un contexte en série directe :

- le rôle cible a déjà été occupé et défini par un autre : contrairement au cadre disjoint, tout n'est pas à construire, le nouvel entrant peu s'appuyer sur ce qui a été construit avant son arrivée et les sources d'information matérielles et interpersonnelles lui permettent d'acquérir les informations relative à cette interprétation passée du rôle cible.
- Comme dans un cadre en série directe, le nouveau dispose de sources matérielles d'informations sur son rôle cible laissé par son prédécesseur (outils, documents de travail etc.). Ces sources matérielles sont vraisemblablement les mêmes dans les deux contextes. En revanche, les informations utiles au nouvel entrant émanant des autres membres de l'entreprise, sont moins précises, moins abondantes et relativement plus contradictoires que dans un cadre en série directe. En effet le prédécesseur n'étant pas là, les informations diffusées par les autres se basent sur des observations extérieures de l'interprétation du rôle cible par le prédécesseur. Chaque source interpersonnelle ne dispose seulement que d'une partie des informations relatives à ce rôle et ces informations sont plus ou moins imparfaites. Par ailleurs comme le prédécesseur n'est pas là pour trancher sur les informations contradictoires, les ambiguïtés ont toutes les chances d'être plus fréquentes dans ce cadre que dans un cadre en série directe.

### **3.3. Redéfinition des contours du concept de pratiques de socialisation organisationnelle formel/informel**

Dans les petites entreprises que nous avons rencontrées, aucune ne présentent un cadre de socialisation formel au sens de Van Maanen et Schein (1979). En effet d'après ces auteurs, dans un cadre de socialisation formel, le nouvel entrant est plus ou moins isolé des membres

de l'organisation à travers une série d'expériences spécialement façonnées pour les nouveaux. Pour eux ce type de cadre est illustré par les organisations où l'apprentissage de la recrue est structuré clairement et officiellement<sup>20</sup>. Nos observations des pratiques de socialisation dans le champ des PE permettent d'affiner cette définition du concept de pratiques formelle/informelle.

En effet, contrairement à ce que proposaient Van Maanen et Schein (1979), la mise en situation de travail des nouveaux entrants, n'est pas une condition suffisante pour identifier un cadre informel de socialisation. Ainsi, il apparaît dans les PE, des situations où les recrues sont en situation de travail mais placées dans une posture officiellement dédiée aux apprentissages. Les recrues ont alors véritablement un rôle spécifique de « nouvel entrant » dans le schéma de pensée de l'organisation, puisque l'on attend exclusivement d'eux qu'ils apprennent (voir encadré 6).

**Encadré 6. Observation des pratiques de socialisation formelle dans le champ des PE : vers un éclaircissement du concept**

A Foca, même s'il n'existe pas de programme de socialisation structuré officiellement et clairement, et même si le nouvel entrant n'est pas isolé des autres membres de l'entreprise, mais au contraire se situe toujours en contexte de travail « normal », nous identifions des situations où la spécificité de son rôle de nouvel entrant est tout à fait notable. Dans cette entreprise, le travail lié aux activités de négociation commerciale et de gestion forestière nécessite des connaissances et une expérience avant de pouvoir, même partiellement, être prises en charge par le nouvel entrant. Cependant aucun programme de formation structuré n'est prescrit clairement et officiellement dans cet objectif, isolant le nouvel entrant des membres de l'entreprise. Autrement dit, le nouvel entrant ne réalise pas les apprentissages de ces activités dans un cadre formel tel que le conçoivent Van Maanen et Schein. Au contraire, pour réaliser ces apprentissages, le nouvel entrant est placé en contexte de travail avec les membres de l'entreprise mais il est placé dans une posture officiellement dédiée aux apprentissages qui le distingue alors, bel et bien, des autres membres de l'entreprise.

*Q Tu m'expliquais que vous avez eu une petite période où vous avez fait beaucoup de relationnel, que faisais-tu toi ?*

*R Moi j'écoutais. Et puis je participais comme je le pouvais. Mais sinon, je n'essayais pas trop de m'introduire parce que j'avais peur de dire des âneries, ou de poser les mauvaises questions [...] sinon, après je posais les questions directement à Charles : « pourquoi tu lui as dit ça ? ». [...] j'ai pu apprendre pas mal de choses, d'ailleurs je n'ai pas pu tout retenir, parce que trop de choses d'un coup : trop de termes techniques heu... que je ne connaissais pas du tout [...] Le fait que Charles m'emmène alors qu'il n'a pas forcément besoin de moi pour aller voir quelqu'un et puis négocier, tout ça. Je veux dire, pour lui c'est un peu du temps de perdu pour moi. Mais le fait de m'emmener et de me montrer concrètement ce qu'il fait et bien ça permet de comprendre.*

[Nouvel entrant à Foca, entretien n°1]

Dans ce contexte de travail, l'entreprise attend uniquement et officiellement du nouvel entrant qu'il apprenne. Le dirigeant n'attend aucune plus value de la présence du nouvel entrant sur les négociations. Celui-ci doit dans ces situations, focaliser toute son attention sur l'apprentissage des techniques, du langage, des codes, des procédures spécifiques à ce type d'activité. Autrement dit il se distingue d'un membre quelconque de l'entreprise, il a une mission spéciale entièrement dévolue aux apprentissages. Ainsi, même si le contenu des apprentissages n'est pas prescrit clairement et officiellement par l'organisation, même s'il n'est pas isolé des autres membres de l'entreprise par un signe distinctif, sa posture officiellement dédiée aux apprentissages lui confère véritablement un rôle spécifique de nouvel entrant.

Il est donc plus juste de distinguer les pratiques de types formel et informel, en se basant sur la posture officielle de la recrue, c'est-à-dire sur la spécificité du rôle de nouvel entrant, que

<sup>20</sup> « These processes are illustrated by such socialization programs as police academies, professional school, various sort of internships, and apprenticeships in which the activities that are to be engaged in by the apprentice are prescribed officially and clearly » [Van Maanen et Schein (1979) p. 44].

sur sa situation de travail ou sur un programme d'apprentissage clairement et officiellement prescrit :

- Si l'organisation place la recrue dans une posture officiellement dédiée aux apprentissages : elle structure un contexte de socialisation formel qui distingue la spécificité du rôle de nouvel entrant,
- Si elle place la recrue dans une posture officiellement dédiée au travail : elle structure un contexte de socialisation informelle puisqu'elle ne permet pas de distinguer la spécificité du rôle de nouvel entrant.

### **3.4. *Eclaircissement du concept de pratique de socialisation collective/individuelle***

Dans le prolongement du paragraphe précédent, l'observation des stratégies de socialisation de type collectif/individuel dans le champ des PE, permet d'approfondir ces concepts. D'après Van Maanen et Schein, dans un cadre de socialisation collective, les recrues sont placées ensemble pour vivre une série d'expériences communes. Dans le second cas, le nouvel entrant est seul, isolé de tout autre nouvel entrant à travers une série d'expériences plus ou moins unique. Les deux auteurs notent que les pratiques de socialisation collectives prennent place dans les organisations où un grand nombre de recrues entrent simultanément dans l'organisation pour occuper un même rôle défini (typique de l'armée et de la police où ils collectent leurs données).

Nous montrons que les pratiques de socialisation collectives peuvent prendre place dans de très petites organisations, où un très petit nombre de recrues occupe un même rôle. En effet, ce champ révèle des contextes où quelques recrues ne vivent pas spécialement d'expériences de travail collectives ou des séances d'apprentissage collectives. En revanche leur présence simultanée dans l'entreprise génère d'autres caractéristiques qui distinguent bel et bien ce contexte d'un contexte où le nouvel entrant serait la seule recrue récente de l'organisation.

En effet quand au moins deux recrues occupent un rôle relativement proche dans l'organisation, nous observons :

- Un phénomène d'émulation entre nouveaux (encadré 7),
- que les nouveaux entrants constituent des sources d'information privilégiées les uns pour les autres (encadré 8),
- que l'évaluation et les attentes des autres membres de l'entreprise à l'égard des recrues se construisent en les comparant les uns aux autres (encadré 9).

#### **Encadré 7. Contexte collectif : un cadre de socialisation qui se distingue plus par le phénomène d'émulation que par des expériences d'apprentissage collectif**

Un phénomène d'émulation intervient entre deux recrues occupant un rôle-cible relativement proche, même si elles sont physiquement isolées les unes des autres. Le cas de Foca, illustre cette « émulation isolée » de deux nouveaux entrants :

- Fab est présent depuis huit mois dans l'entreprise lors de notre première rencontre. Bien qu'il termine son apprentissage en BTS « gestion et exploitation forestière », il est considéré comme un véritable salarié de l'entreprise où il sera embauché en CDI dans les prochaines suivantes.
- Ben est embauché en CDI dans l'entreprise depuis un mois lors de notre première rencontre. Sa période d'essai est terminée.

Une sorte de jeu de pouvoir se développe entre le deux jeunes hommes, le nouveau le plus ancien, souhaitant conserver les avantages de son expérience relativement plus grande dans

l'entreprise. Mais Ben se considère sur un plan d'égalité avec Fab et refuse l'imposition d'une position de dominé dans leur relation. Cependant, pour l'instant, Ben n'ose pas véritablement réagir et se confronter à Fab. C'est donc en faisant ses preuves, en travaillant et en prouvant ses compétences que le nouvel entrant tente de maintenir un rapport d'égalité entre lui et Fab. Ainsi l'émulation liée à la présence d'un autre nouvel entrant guide les efforts individuels de travail et d'apprentissage de la dernière recrue.

Charles [le dirigeant] nous a dit au début : « il n'y a pas de hiérarchie, vous avez tous les mêmes fonctions, tout ça ». Et puis petit à petit, plus ça va et plus je me rends compte quand même qu'il y a une hiérarchie. Elle est invisible mais ça se sent quand même. Après bon, c'est plus à moi de faire mes marques, c'est plus parce que là je n'en ai pas envie, je n'en ai pas la force, mais... J'ai tendance un peu à me faire ensevelir par Fab qui d'après moi a vraiment la même fonction, on est au même niveau. Mais ce sera lui qui prendra les décisions. [...] Des fois ça m'embête parce que je propose des trucs qui sont, pour moi, bien et en fait non, il faut le faire à sa sauce. [...] Oui, ou des fois il me dit des trucs, je ne comprends pas. Une fois j'ai voulu lui répondre mais je me suis retenue. J'abats un arbre, il était juste à côté de moi et puis donc effectivement, la souche n'était pas jolie et j'avais bien l'intention de la retailler. Et puis il me regarde et puis il me fait : « oui, tu me retailles cette souche là ! ». Et dans ma tête je me disais : « mais t'es qui toi pour me dire ça ? ». Je n'avais pas trop compris. Mais je n'ai rien dit. [...] j'ai dit : « oui, oui » gentiment. Et puis après : « mais il est con ? Pourquoi il me dit ça ? » Enfin ! Il n'a pas à me dire ça ! Ce genre de choses et c'est vrai que je me force un peu et puis... je ne vais pas me faire marcher dessus non plus quoi. Bien qu'il soit gentil hein, ce n'est pas ça, mais c'est comme ça une entreprise que ça fonctionne. [...] Il faut toujours faire ses preuves et s'affirmer. Oui c'est ça, et potasser ! »

[Nouvel entrant à Foca, 2ème entretien]

Ben est d'autant plus motivé pour apprendre qu'il se rend compte de ses lacunes en matière de connaissances théorique en gestion forestière par rapport à Fab, or il souhaite se donner les moyens d'être en compétition avec Fab pour obtenir la gestion de certaines forêts.

*Mais je crois que bientôt on [les nouvelles recrues] va s'y mettre [à la gestion forestière], parce que Charles [le dirigeant] a trouvé une nouvelle forêt que l'on pourrait avoir en gestion [...]. Et donc là, j'espère qu'il fera appel à nous [les deux nouveaux entrants] et que l'on pourra exercer notre service là-dessus. Vraiment bon, c'est ce qui m'intéresse le plus quoi. [...]. Enfin je veux dire Charles ne pourra pas nous filer à tous la mise en place d'un PSG ou ce genre de truc. Donc je pense que ce sera en priorité Fab. Ce qui est logique. Mais moi j'aimerais bien m'investir un peu là-dedans.*

*Q Pourquoi c'est logique ?*

*R C'est logique parce que c'est lui qui ... enfin après Charles, qui est le plus compétent maintenant par rapport à ça. Moi j'ai un peu tout à apprendre dans ce domaine quand même, même si je connais les grandes lignes... Donc des fois aussi, ça m'arrive de prendre les cours de Charles, si je me pose une question, pour y jeter un œil. »*

[Nouvel entrant à Foca, 2ème entretien]

Les nouveaux entrants peuvent observer des différences de traitement entre eux. Ces différences sont déstabilisantes et peuvent renforcer la concurrence et l'émulation. Par exemple à Foca, le dirigeant donne plus rapidement de l'autonomie à Ben en matière de repérage de forêt, ce qui étonne Fab qui n'a pas, lui-même, accédé aussi rapidement à cette autonomie. Dès lors, Fab ne peut pas se permettre d'être moins performant que Ben dans cet exercice.

*« R Et bien justement, je ne pensais pas que [le dirigeant] lui ferai faire [seul un repérage de forêt], puisqu'il n'a pas encore assez la vision du truc. Mais il l'a fait très bien, donc tant mieux. (Blanc)*

*Q D'accord. Ce matin Ben était seul ?*

*R oui.*

*Q Et toi, tu as déjà eu l'occasion de le faire seul ?*

*R Non. [...] moi je l'avais déjà fait avec Charles donc heu... [...] [Lui c'était] vraiment la toute première fois. Non, moi je l'avais déjà fait plusieurs fois en travaux pratiques à l'école, et puis avec Charles aussi. »*

[Apprenti à Foca, agent socialisateur, 1<sup>er</sup> entretien]

**Encadré 8. Contexte collectif : un cadre de socialisation qui se caractérise par la transmission d'information privilégiée entre nouveaux entrants**

La présence de plusieurs nouveaux entrants permet également la transmission réciproque d'informations utiles aux apprentissages et ajustements sur les différents domaines de socialisation. Les nouveaux entrants sont des sources interpersonnelles d'informations singulières par rapport aux autres agents socialisateurs de l'entreprise car elles sont plus risquées de vue de la qualité de l'information (les nouveaux peuvent transmettre des informations mal comprises ou mal interprétées par eux) et moins risquées du point de vue social (les nouveaux comprennent peut-être davantage le besoin de certaines informations et le jugent moins sévèrement que des membres plus anciens de l'entreprise).

*R Oui, en fait c'est un autre commercial qui est là depuis 5-6 mois qui lui m'a... c'est lui qui m'a appelé, un jour il m'a dit : « tu peux venir dans mon bureau pour discuter un moment? ». Et lui a la même difficulté [que moi pour rencontrer ses clients]. [...] Et lui était confronté lorsqu'il avait une démarche à faire en France, aux mêmes problèmes que moi [il n'arrive pas à voir les clients]. En fait c'est lui qui m'a parlé de son problème. Il m'a demandé comment moi je faisais. Alors je lui ai dit comment je faisais mais je lui ai bien fait comprendre que j'étais dans la même difficulté que lui quoi.*

[Nouvel entrant à Velay, 1<sup>er</sup> entretien]

**Encadré 9. Contexte collectif : un cadre de socialisation qui se caractérise par une évaluation comparée des recrues**

La présence simultanée de plusieurs nouveaux entrants influence l'évaluation et les attentes des autres membres de l'entreprise à leur égard. A Velay, un nouvel entrant est entré dans l'entreprise quelques mois avant Richard, la recrue dont nous suivons l'intégration. Les membres en place de l'entreprise se basent sur cette expérience d'intégration récente pour évaluer Richard. En l'occurrence à Velay, son évaluation n'aurait sans doute pas été aussi mauvaise si un nouvel entrant ne l'avait précédé. Il faut noter que pour cet exemple précis, la recrue la plus ancienne est entrée dans un contexte en série, alors que la recrue la plus récente dans un contexte disjoint dont les caractéristiques rendent l'intégration relativement plus délicate<sup>21</sup>. Or cette différence de contexte n'a pas été suffisamment prise en compte dans la comparaison de l'intégration des recrues.

*Mais ce qui me fait dire que... [il y a un problème par rapport à Richard] c'est que l'on a embauché en même temps un autre commercial à peu près deux mois avant lui : Denis. On l'a embauché sur les DOM TOM et sur une catégorie de produit. Et bien cela n'a pas du tout été le même... il fallait voir, toutes les cinq minutes il était dans mon bureau : il faut que je fasse heu... comment on fait ci, comment on fait ça ? Donc on sentait que c'était quelqu'un qui avait envie de s'investir, d'apprendre, de connaître. Il venait avec son ordinateur et il était là à côté de moi : je veux ci, je veux ça. J'ai besoin de connaître ci, j'ai besoin de connaître ça. Et ça me demandait énormément de travail à moi, pour lui fournir. Alors que là ... Ca va être pour demander des petits trucs heu... qui pour moi n'ont pas de... ça ne va pas lui apporter. [...] Denis est, très structuré, très méthodique, très carré. [...] Denis est plus organisé, il construit plus [que Richard]*

[Secrétaire commerciale à Velay, agent socialisateur, entretien 1]

Nous suggérons donc de ne plus conditionner l'identification d'un cadre collectif à l'expérience commune d'apprentissage de nombreux nouveaux entrants, mais simplement à la présence de plus d'un nouvel entrant dans l'organisation, que ceux-ci vivent des expériences communes d'apprentissages et/ou de travail ou non. Ainsi dans la conceptualisation de Van Maanen et Schein (1979), lorsque plusieurs nouveaux vivent seuls et parallèlement leurs expériences d'apprentissage, le cadre de socialisation est considéré comme individuel. Dans notre conceptualisation, ce cadre est considéré comme collectif.

<sup>21</sup> Voir à ce sujet le paragraphe 3.2.

L'observation des pratiques de socialisation dans le champ de la petite entreprise nous permet également de mettre en évidence qu'il existe deux formes de cadre collectif de socialisation : les cadres collectifs *en phase* et *déphasé*. En effet, la petite taille des entreprises rend délicat le recrutement simultané de plusieurs individus en raison du risque que représente une masse salariale importante des nouveaux membres dans l'effectif total de l'entreprise. Parmi les PE que nous avons rencontrées, certaines ont toutefois besoin de pourvoir simultanément plusieurs postes. Elles procèdent alors à des recrutements légèrement déphasés dans le temps qui provoquent des processus de socialisation également déphasés. Nous considérons qu'un cadre collectif est déphasé lorsque des nouveaux entrants ayant des rôles-cibles relativement proches, vivent un processus de socialisation déphasé dans le temps. Nous montrons qu'un cadre collectif déphasé n'empêche pas l'émulation, ni la diffusion privilégiée d'informations entre nouveaux ou la comparaison des nouveaux entrants par les membres en place de l'entreprise.

#### 4. Conclusion

Ce travail permet d'enrichir le modèle canonique des *stratégies* de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein (1979) et de leur classification proposée par Jones (1986). Nous proposons une nouvelle définition et une nouvelle classification des pratiques de socialisation organisationnelle en nous appuyant sur la littérature et sur nos observations empiriques. Par ailleurs la mobilisation du champ de la petite entreprise pour opérationnaliser la typologie de Van Maanen et Schein (1979), nous permet d'éclaircir certains concepts de ces auteurs, à la lumière de l'observation de pratiques moins formalisées.

Ainsi, la socialisation n'est plus perçue exclusivement comme une transition vers un rôle organisationnel, mais comme un ensemble d'ajustement et d'apprentissages sur de multiples dimensions (rôle, organisation, travail, groupe de travail et individu), et les pratiques de socialisation comme les pratiques structurant l'ensemble des ces apprentissages et ajustements.

Par ailleurs il est nécessaire de distinguer les pratiques structurant la chronologie de la socialisation, de celles structurant le contenu de l'information diffusée aux recrues. Les premières font références aux pratiques de type séquentielle/aléatoire et fixe/variable. De même les pratiques de type en série/disjoint doivent être considérées comme des pratiques structurant le contexte de socialisation. De plus il est nécessaire d'introduire une catégorie intermédiaire à ce type de pratiques en distinguant les contextes *en série directe*, *en série indirecte* et *disjoint*. Pour ce dernier type de pratiques, la mise en évidence des spécificités d'un cadre disjoint et de la difficulté relativement plus grande de s'intégrer dans ce type de cadre, permet d'identifier des précautions à prendre pour assurer une gestion efficiente de l'intégration des recrues dans un contexte disjoint (par exemple la nécessité de sélectionner des candidats disposant de compétences adaptées aux missions spécifiques d'un nouvel entrant dans ce cadre, ou la nécessité d'adapter les attentes et les évaluations des recrues à ce cadre). En d'autres termes, nous suggérons la mise en place dans les entreprises, de pratiques de socialisation spécifiques à des intégrations disjointes.

Pour finir l'opérationnalisation du modèle des *stratégies de socialisation organisationnelle* de Van Maanen et Schein (1979) dans le champ des PE, nous permet d'approfondir ou de revenir sur les concepts conçus par ces deux auteurs. Ainsi nous clarifions les concepts des pratiques de type formel/informel et collective/individuel. Pour ce dernier type, nous montrons l'existence de pratiques collectives *en phase* et *déphasée*.

Ce travail est une première approche de l'enrichissement des connaissances des pratiques de socialisation organisationnelle. Il se base exclusivement sur la typologie de Van Maanen et Schein (1979). Il est nécessaire de le compléter par la mise en évidence de nouveaux types de

pratiques issus de l'observation empirique et intégrant notamment les considérations que nous avons ébauchées, sur la structuration de l'information diffusée aux recrues.

## **Bibliographie**

ALLEN N.J., MEYER J.P. (1990), « Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation », *Academy of Management Journal*, Vol. 33 n° 4, p.847-858

ANAKWE U., GREENHAUS J. (1999), "Effective socialization of employees: Socialization content perspective", *Journal of Managerial Issues*, vol. 11, n°3, p. 315-329

ASHFORTH B.E., SAKS A.M. (1996), « Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment », *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 1, Feb. 1996, 149-178

BAKER H.E, JENNINGS K.M. (2000), "Limitations in "realistic recruiting" and subsequent socialization efforts", *Public Personnel Management*, vol. 29, n°3, p. 367-377

BRIM O.G., WHEELER S. (1966), *Socialization after childhood*, New York: Wiley, 116p

CHAO G.T., O'LEARY-KELLY A.M., WOLF S., KLEIN H.K., GARDNER P.D.(1994), "Organizational Socialization: its content and consequences", *Journal of Applied psychology*, vol. 79, p.730-743

COGSWELL B.E. (1968), « Some structural properties influencing socialization », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, n°3, p. 417-440

COOPER-THOMAS H.D., ANDERSON N. (2002), "Newcomer adjustment: the relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 423-437, *The British Psychological Society 2002*

COOPER-THOMAS H.D., 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*, vol. 13, n°1, p. 57-78

FISHER (1986), "Organizational Socialization: an integrative review", *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 4, p. 101-145.

GRANT E.S. et BUSH A.J. (2001), « Salesforces socialization tactics : building organizational value congruence », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. XVI, n°3, p.17-32

GRIFFIN E.C., COLELLA A., GOPARAJU S. (2000), « Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective », *Human Resource Management Review*, Vol.10, N° 4, 2000, p. 453-474

HAUETER J.A., MACAN T.H. et WINTER J. (2003), "Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, n°1, p. 20-39

JONES G. R., 1986, « Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No 2, 262-279

KING R.C., SETHI V. (1998), "The impact of socialization on the role adjustment of information systems professionals", *Journal of Management information Systems*, Spring, vol. 14, n°4, p. 195-217



- KLEIN, WEAVER (2000), "The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires", *Personnel Psychology*, vol. 53, n°1, p.47-66.
- LACAZE (2001), *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : le cas des employés dans les services de grande distribution et de restauration rapide*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE d'Aix en Provence, Université Aix-Marseille II, 528 p.
- LACAZE D., FABRE C. (2005), « Présentation du concept de socialisation organisationnelle », in N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac, *Comportement organisationnel*, Vol. 1, De Boeck Université, Bruxelles, p.274-288
- LOUIS M.R. (1980), « Surprise and Sense Making: What New comers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings », *Administrative Science Quarterly*, June, vol. 25
- LOUIS M.R. (1990), "Acculturation in the work place: newcomers as lay ethnographers", in Ed. B. Schneider, *Organizational Climate and Culture*, San Fransisco CA, Josey-Bass, p. 85-129
- LOUIS M.R., POSNER B.Z., POWELL G.N. (1983), «The availability and helpfulness of socialization practices», *Personnel Psychology*, n°36, p.856-866
- MORRISSON E. W. (1993), "Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources and outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 36, p. 557-589
- MORRISSON E. W. (1993), "A longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization" *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n°2, p. 173-183
- NICHOLSON N. (1984), "A theory of work role transitions", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, p. 172-191
- OSTROFF, KOZLOWSKI (1992), « Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition », *Personnel Psychology*, n°. 45, p. 849-874
- PERROT S., 2001, *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Recherche en Gestion, Economica, 270p.
- SAKS A.M., ASHFORTH B.E. (1997), "Socialization tactics and newcomer information acquisition", *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 5, n°1, p. 48-61.
- SAKS A.M., ASHFORTH B.E. (1997), « A longitudinal Investigation of the relationship between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes », *Personnel Psychology*, n°50, p.395-426.
- SCHEIN (1968), "Organizational Socialization and the profession of management", *Industrial Management Review*, winter, vol. 9, p.1-16.
- TAORMINA R.J. (1994), "The Organizational Socialization Inventory", *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 2, n°3, p. 133-145
- VAN MAANEN J. (1975), "Police socialization: a longitudinal examination of Job Attitudes in an urban police department", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, June, p.207-228
- VAN MAANEN J., SCHEIN E.H. (1979), « Toward a Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behaviour*, vol.1, p. 209-264
- YIN R.K. (1994), « Case Study research. Design and Methods », Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, second edition, 171p.

## Annexe 1. Récapitulatif des entretiens réalisés et des matériaux collectés

	<b>Entretiens avec le dirigeant (agent socialisateur)</b>	<b>Entretiens avec le nouvel entrant</b>	<b>Entretiens avec un autre agent socialisateur</b>	<b>Documents collectés</b>
<b>Etude de cas n°1 : Les pratiques de socialisation à FOCA</b>	<b>3 entretiens :</b> - A l'entrée du nouvel entrant (réalisé dans le cadre d'une étude sur les besoins en compétences dans la filière bois) - 1 mois après son entrée - 3 mois après son entrée	<b>2 entretiens :</b> - 1 mois après l'entrée du nouvel entrant - 3 mois après son entrée	<b>2 entretiens :</b> - 1 mois après l'entrée du nouvel entrant - 3 mois après son entrée	<p style="text-align: center;">Demande de subventions de l'entreprise Carte de visite du dirigeant Plaquette de présentation de l'entreprise Nombreux échanges par mails avec le dirigeant (avant, pendant et après la période des entretiens) Discussions téléphoniques avec le dirigeant Un déjeuner avec le dirigeant Un déjeuner avec tous les membres de l'entreprise Rencontre à l'extérieur dans le cadre de réunions pour la réalisation d'une étude</p>
<b>Etude de cas n°2 : Les pratiques de socialisation à Canabois</b>	<b>3 entretiens :</b> - 2 entretiens réalisés 5 mois avant l'entrée du nouvel entrant (entretiens avec les 2 dirigeants père et fils réalisés dans le cadre d'une étude sur les besoins en compétences des entreprises de la filière bois) - 1 mois après son entrée	<b>2 entretiens :</b> - 1 mois après l'entrée du nouvel entrant - 6 mois après son entrée	<b>2 entretiens :</b> - 1 mois après l'entrée du nouvel entrant - 6 mois après son entrée	<p style="text-align: center;">Site internet Discussions téléphoniques Plaquette de présentation de l'entreprise Rencontre à l'extérieur dans le cadre de réunions pour une étude sur la filière bois</p>
<b>Etude de cas n°3 : Les pratiques de socialisation à Velay</b>	<b>2 entretiens :</b> - 1 mois après l'entrée du nouvel entrant - 3 mois après son entrée	<b>1 entretien :</b> - 1 mois après l'entrée du nouvel entrant	<b>2 entretiens :</b> - 1 mois après l'entrée du nouvel entrant	<p style="text-align: center;">Site internet Plaquette de présentation d'entreprise Livret d'accueil des nouveaux</p>
<b>Etude de cas n°4 : les pratiques de socialisation à Clim'GCF</b>	<b>1 entretien rétrospectif :</b> 1 an après l'entrée de la recrue	<b>1 entretien rétrospectif :</b> 1 an après l'entrée de la recrue		Un entretien avec l'ancien dirigeant en 2004 dans le cadre d'une étude sur la gestion des âges et la transmission des connaissances dans les PME
<b>Etude de cas n°5 : les pratiques de socialisation à Archi'tek</b>	<b>1 entretien rétrospectif :</b> 1 an après l'entrée de la recrue	<b>1 entretien rétrospectif :</b> 1 an après l'entrée de la recrue		

## Annexe 2. Présentation des entreprises

Nom des entreprises	Configuration de PE <sup>22</sup>	Taille (nombre de salariés)	Activité	Année de création	Tendance de développement de l'entreprise	Statut de l'entreprise
FOCA	Configuration entrepreneuriale	3	Gestion et travaux forestiers	2003 Création par l'actuel dirigeant	+	Nom propre
Canabois	Configuration mixte entrepreneuriale et familialiste	28	Construction bois	1983 Création par le père codirigeant avec son fils	++	Nom propre
Velay	Configuration mixte entrepreneuriale et familialiste	52	Adaptation poids lourds, équipement de carrosserie	1950 Création par le père des trois codirigeants	++	SAS
Platon ingénierie	Configuration professionnelle	40	Bureau d'études techniques bâtiment	1985	++	SCOP
ClimGCF	Configuration managériale	32	Génie climatique	1984 Rachat en 2003 par un grand groupe lors du départ en retraite du dirigeant	=	Filiale d'une SA
Archi`tek	Configuration professionnelle	5	Bureau d'architecture	1992 Co-création par l'actuel dirigeant (désormais seul dirigeant)	+	Nom propre

<sup>22</sup> Pour plus de détail sur les configurations socio économique et gestionnaires des PE voir :

- Bentabet E., Michun S., Trouvé Ph. (1999), *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Marseille, Céreq, collection « Etudes », n° 72, 175 p.
- Trouvé P. (2003), « La formation dans les TPE : un champ d'étude en voie de construction », *Actualité de la formation permanente*, n°184, mai-juin 2003, Centre INFFO.
- Letowski A. et 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, 2004.