



HAL
open science

Socialiser les nouveaux entrants dans l'organisation ; des tactiques au travail institutionnel

Emilie Bourlier-Bargues

► **To cite this version:**

Emilie Bourlier-Bargues. Socialiser les nouveaux entrants dans l'organisation ; des tactiques au travail institutionnel. Sciences de l'Homme et Société. Université Clermont-Auvergne, 2019. tel-02388746

HAL Id: tel-02388746

<https://shs.hal.science/tel-02388746>

Submitted on 2 Dec 2019

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.

Ecole Doctorale des Sciences Economiques, Juridiques, Politiques et de Gestion (ED 245)

CleRMa Clermont Recherche Management (EA 3849)

Université Clermont Auvergne

Habilitation à diriger des recherches en Sciences de Gestion

Socialiser les nouveaux entrants dans l'organisation ; des tactiques au travail institutionnel

Emilie Bourlier Bargues

Membres du Jury

Damien Talbot	Professeur Université Clermont Auvergne	Responsable tutélaire
Hélène Delacour	Professeur Université de Lorraine	Rapporteur
Lionel Garreau	Maître de conférences HDR Université Paris Dauphine	Rapporteur
Anne Loubès	Professeur Université de Montpellier	Rapporteur
Thomas Roulet	Senior Lecturer University of Cambridge	Suffragant

Soutenance publique le 19 juin 2019

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont tout d'abord au Professeur Damien Talbot pour avoir accepté d'encadrer mes travaux d'Habilitation à Diriger des Recherches. Merci pour sa disponibilité, sa lecture et la qualité de nos échanges.

J'adresse également mes remerciements les plus sincères à Hélène Delacour, Lionel Garreau, Anne Loubès et Thomas Roulet pour leur temps, leur lecture et leur participation au jury. Je suis très honorée de votre contribution à cette étape importante de mon parcours et de pouvoir bénéficier de vos regards croisés sur mon travail. Je suis certaine que nos échanges continueront à nourrir mes travaux futurs.

Le parcours menant à l'Habilitation à Diriger des Recherches est aussi le fruit d'un environnement intellectuel propice et stimulant. Je remercie collectivement les collègues du CleRMa et de l'ESC Clermont. Mais je tiens particulièrement à remercier parmi eux, ceux avec qui j'ai eu la chance de travailler aux cours de ces dernières années : Bertrand Valiorgue et Xavier Hollandts. Un parcours se construit au fruit de rencontres. La rencontre de Bertrand et de Xavier a été particulièrement importante pour moi. Elle m'a beaucoup apporté, par le travail de co-construction et les échanges occasionnés, toujours riches et intenses.

D'autres rencontres ont également contribué à tisser ce parcours, je pense en particulier aux collègues du LEST et notamment au professeur Ariel Mendez, ma directrice de thèse, ainsi qu'à Bruno Courault sans qui je n'aurais sans doute pas pris le chemin d'une carrière académique.

A Lucie, Anna, Jeanne...et Bertrand.

SOMMAIRE

1- Développer et contextualiser les connaissances des activités de socialisation des organisations et de leurs membres.....	9
2- Développer les connaissances processuelles sur la socialisation organisationnelle.....	10
3- Développer les connaissances sur les enjeux organisationnels et politiques de la socialisation organisationnelle.....	11
Chapitre 1. Eléments de positionnement épistémologique et méthodologique	15
1. Le projet de connaissances des sciences de gestion et son apport à l'étude de la socialisation	15
2. Postures épistémologiques	17
2.1. Epistémologies positivistes.....	18
2.2. Epistémologies constructivistes	18
2.3. Réalisme critique	20
3. Notre positionnement épistémologique.....	21
3.1. La question ontologique de notre projet de connaissance	21
3.2. La question épistémologique de notre projet de connaissance.....	22
3.3. La question méthodologique de notre projet de connaissance	23
3.4. Originalité de notre positionnement épistémologique et méthodologique dans le champ de la socialisation organisationnelle	24
Chapitre 2. Approche contextualisée de la socialisation organisationnelle : le cas des PME.....	26
1. Variété et classification des activités de socialisation dans les PME.....	27
1.1. Pratiques portant sur l'activité des nouveaux entrants	29
1.2. Pratiques portant sur l'intégration sociale des nouveaux entrants.....	29
1.3. Pratiques portant sur l'information transmise aux nouveaux entrants	30
1.4. Pratiques portant sur les initiatives de socialisation des nouveaux entrants	30
1.5. Discussion.....	33
2. Comprendre la variété des pratiques de socialisation dans le contexte PME : une approche configurationnelle.....	34
2.1. L'approche configurationnelle pour étudier le management en PME.....	34
2.2. Les spécificités de socialisation des différentes configurations de PME.....	37
2.3. Contribution aux connaissances contextualisées des pratiques de socialisation.....	41
3. Conclusion.....	42
Chapitre 3. Enrichir les aspects processuels de la socialisation organisationnelle	44
1. Limites des connaissances sur les aspects processuels	45
2. Développer les connaissances processuelles avec la théorie contextualiste	47

2.1.	Choix méthodologiques liés à l’approche contextualiste.....	49
2.2.	Collecte et analyse des données	50
2.3.	Le processus de socialisation au prisme de l’approche contextualiste.....	51
2.4.	Contributions et perspectives	59
3.	Appréhender les aspects processuels de la socialisation organisationnelle dans une perspective institutionnaliste	63
3.1.	Processus de socialisation, travail institutionnel et maintenance des rôles organisationnels	64
3.2.	Eléments de méthodologie	65
3.3.	Les activités quotidiennes de socialisation et leurs dynamiques dans les PME entrepreneuriales.....	69
3.4.	Une double contribution théorique	78
4.	Conclusion.....	83
Chapitre 4. Saisir les enjeux collectifs de la socialisation organisationnelle		85
1.	Entrepreneuriat organisationnel, enjeu clé de la socialisation des nouveaux entrants.....	86
1.1.	Comment manager l’orientation entrepreneuriale ?	87
1.2.	Quelles pratiques de socialisation pour soutenir l’orientation entrepreneuriale ? ...	88
1.3.	Contributions à la littérature sur la socialisation organisationnelle.....	90
2.	L’hybridité organisationnelle comme enjeu de socialisation.....	92
2.1.	La socialisation, pilier du fonctionnement des organisation hybrides.....	92
2.2.	La socialisation organisationnelle face au risque de dégénérescence coopérative.....	94
2.3.	Une Scop ancienne sans trace notable de dégénérescence coopérative	96
2.4.	Etude des pratiques de socialisation d’une Scop non dégénéréscente	97
2.5.	Contribution à la littérature sur la dégénérescence coopérative.....	102
3.	Conclusion.....	105
Conclusion Générale		107
1.	Approfondir l’étude de la socialisation organisationnelle dans une approche pratique.	108
2.	Etudier la socialisation dans les méta-organisations	109
3.	Etudier la socialisation des travailleurs dans le capitalisme de plateforme	111
Bibliographie.....		115
Liste des travaux et publication		133
Curriculum vitae		138

INTRODUCTION

« Dans une société cohérente et vivace, il y a de tous à chacun et de chacun à tous un continuel échange d'idées, de sentiments et comme une mutuelle assistance morale, qui fait que l'individu au lieu d'être réduit à ses seules forces, participe à l'énergie collective et vient y reconforter la sienne quand elle est à bout. »

Emile Durkheim, *Le suicide*, 1897

La socialisation renvoie au processus qui forge et consolide les groupes humains, au rapport entre l'individu et les solidarités sociales (Durkheim, 1893). En ce début de XXI^{ème} siècle, elle constitue un enjeu politique et sociétal particulièrement fort car les transformations économiques, politiques et environnementales en cours contribuent à un phénomène d'éclatement des sociétés qui accroît l'enjeu et complexifie le traitement de la socialisation (Bauman, 2005). Dans ce contexte, il est plus que jamais important de comprendre comment faire société. Comment construire un tissu de liens durables au fondement de solidarités ? Comment amener tous les nouveaux membres à devenir des acteurs responsables et contributeurs de leurs sociétés ?

La notion de socialisation est conventionnellement définie comme « *l'ensemble des processus par lesquels l'individu est construit par la société globale et locale dans laquelle il vit, processus au cours duquel il acquiert des façons de faire, de penser et d'être qui sont situées socialement* » (Darmon, 2006, p. 6) ou plus simplement comme « *le processus par lequel les individus se préparent à participer à la société dans laquelle ils vivent* » (Cogswell, 1968, p. 418). Le concept de socialisation est un concept cœur de la sociologie, objet central des travaux de ses pères fondateurs comme Durkheim et Simmel (Deroche-Gurcel, 2013; Steiner, 2005). Son histoire longue est jalonnée par les contributions d'éminents représentants de la discipline (e.g. Bourdieu, Boudon, Passeron, Berger, Luckman, Mead, Merton, Huges). Les théories de la socialisation sont caractérisées par une tension, s'efforçant d'expliquer comment les individus sont à la fois des acteurs capables d'assurer l'intégration d'une société à travers leur intériorisation normative et culturelle, et des acteurs capables de produire une action autonome. Cette tension a conduit les recherches à se structurer autour de deux grands ensembles théoriques (Dubet & Martuccelli, 1996). Le premier développe une vision interactionniste qui

appréhende la socialisation comme un processus dynamique de construction d'une société en train de se faire et qui passe par les actions réciproques quotidiennes de ses membres. Cette approche permet de comprendre la fonction centrale des interactions avec divers agents socialisants (pairs, parents, enseignants etc.) (e.g. Berger & Luckmann, 1991; Goffman, 1967; Georg Simmel, 1957; Wærdahl, 2005). Le second ensemble théorique développe une vision structuraliste qui considère que la société précède l'individu et le transforme par le jeu de ses institutions qui harmonisent les comportements et modèrent les passions (e.g. Abboud & Kim, 2005; Bourdieu, 1982; Durkheim, 1893). La sociologie a ainsi forgé un corpus de connaissances très important qui permet d'appréhender la nature, les mécanismes, les acteurs et les conséquences de ce phénomène clé de la vie sociale.

Nous avons placé la socialisation au centre de notre programme de recherche depuis la réalisation de notre thèse de doctorat en 2009. Nous considérons en effet comme plusieurs auteurs avant nous, que le concept de socialisation relève du registre de la sociologie mais que les sciences de gestion peuvent et doivent s'interroger sur cette notion qui est non seulement au cœur de la société mais aussi de la vie des organisations (Schein, 1963; Van Maanen, 1973). Nous nous emparons de la socialisation pour en faire un objet de recherche en sciences de gestion, en nous positionnant dans une filiation de la posture sociologique interactionniste (comme nous l'expliquerons p.20). Etudier la socialisation en sciences de gestion signifie raccrocher ce concept au registre de l'action rationalisée et l'appliquer à un groupe social particulier : l'organisation. Notre programme de recherche contribue à ce titre à nourrir les connaissances sur la socialisation dans les organisations, leurs dynamiques et résultats. La compréhension du phénomène dans ce cadre gestionnaire, contribue à enrichir les angles de son analyse et à dégager des connaissances complémentaires pour appréhender et maîtriser les enjeux plus généraux de socialisation. Etudier la socialisation en sciences de gestion permet notamment de comprendre le rôle de l'organisation en tant qu'institution active dans la production et la transformation des identités et de la société (Delacour, Fouilloux, & Liarte, 2011). Elle permet de saisir les mécanismes qui conduisent à produire des identités et des sociétés où se reflètent la rationalité du capitalisme (Adorno, 1991; Marcuse, 1964; Weber, 1971).

Pour distinguer leur démarche scientifique, les chercheurs en sciences de gestion se sont appropriés le concept de socialisation en le désignant singulièrement sous les termes de « *socialisation organisationnelle* » (Schein, 1963 p.40), généralement définie comme « *le*

processus par lequel un individu acquiert les connaissances et les compétences nécessaires pour assumer un rôle organisationnel » (Van Maanen & Schein, 1979, p. 211). L'étude de la socialisation organisationnelle renvoie à des enjeux théoriques importants en sciences de gestion puisqu'il s'agit d'étudier un processus qui permet à l'entreprise de se refonder, de se transformer ou au contraire de se maintenir sur certaines de ses frontières (culturelles, réglementaires, identitaire ou institutionnelles) (Battilana, 2018; Bauer, Morrison, Callister, & Ferris, 1998; Daudigeos & Valiorgue, 2018; Van Maanen, 1976). La socialisation organisationnelle constitue ainsi un enjeu critique pour la stabilité et la performance des organisations (Ellis, Bauer, & Erdogan, 2015) et renvoie à un domaine de recherche important au croisement du management et des théories des organisations (Wanberg, 2012). Ce domaine de recherche est largement investi depuis la fin des années 1960 et se développe à un rythme de publication soutenu jusqu'à aujourd'hui. Malgré cet engouement et l'importance des connaissances élaborées au cours des soixante dernières années, elles présentent trois lacunes importantes qui constituent les fondements de notre programme de recherche.

1. Développer et contextualiser les connaissances des activités de socialisation des organisations et de leurs membres

Une première limite de la littérature concerne le manque de connaissances des actions des organisations et de leurs membres au cours de la socialisation des nouveaux entrants (Ashford & Nurmohamed, 2012). Les connaissances existantes renvoient essentiellement à une typologie de tactiques de socialisation développée dans le travail séminal de Van Maanen et Schein (1979). Cette typologie conçue à partir de travaux ethnographiques menés dans la police et l'armée est unanimement reprise dans la littérature jusqu'à aujourd'hui (Choi, 2018; Alan Saks & Gruman, 2012). Les recherches adoptent ainsi une vision universaliste des activités de socialisation qui néglige la contingence possible des actions et réactions des organisations et de leurs membres (Wanberg & Choi, 2012). En conséquence il est particulièrement difficile de savoir si les activités s'adaptent à des contextes organisationnels ou culturels différents, à des enjeux de socialisation spécifiques, et le cas échéant, de comprendre comment elles s'y adaptent. La recherche laisse notamment dans l'ombre la question des pratiques de socialisation dans des contextes comme ceux des PME ou des start-up (Ashford & Nurmohamed, 2012).

Pour répondre à cette première lacune, nous avons choisi de développer une étude contextualisée des activités de socialisation organisationnelle. Nous avons plus

particulièrement choisi d'étudier le contexte des PME pour deux raisons principales. D'abord les PME constituent, à l'exception de quelques travaux de Keith Rollag et ses collègues (Rollag & Cardon, 2003; Rollag, Parise, & Cross, 2005), un champ non investi par la littérature sur la socialisation organisationnelle bien que les enjeux associés soient particulièrement forts (Kickul, 2001; Mayson & Barrett, 2006; Pajo, Coetzer, & Guenole, 2010). La petite taille des PME confère, en effet, un poids relativement plus important à chaque nouvel entrant et un impact proportionnellement plus fort sur les équilibres managériaux et organisationnels (Torrès & Julien, 2005). Le développement des connaissances sur la socialisation des PME revêt ainsi un enjeu significatif et constitue un axe essentiel de notre projet de connaissances. Mais notre choix des PME s'explique aussi par la très grande hétérogénéité de ce champ qui exige d'appréhender les phénomènes étudiés à travers des approches contextualisées (Edwards & Ram, 2006; Edwards, Ram, Gupta, & Tsai, 2006; Goss, 1991; Marlow, 2006; Ram, Edwards, Gilman, & Arrowsmith, 2001). Nous avons ainsi pu capitaliser sur de nombreux travaux ayant développés des approches et des connaissances contextualisées du management dans les PME, pour développer une approche contextualisée de la socialisation organisationnelle.

2. Développer les connaissances processuelles sur la socialisation organisationnelle

Malgré des efforts pour intégrer la dimension temporelle dans la compréhension de la socialisation organisationnelle (Klein & Heuser, 2008; Vancouver, Tamanini, & Yoder, 2010a), les connaissances sur ses aspects processuels restent limitées (Ashforth, Harrison, & Sluss, 2014; Jokisaari & Nurmi, 2012). Les recherches étudient le processus essentiellement à travers des méthodologies quantitatives et longitudinales qui ne permettent pas de comprendre la continuité, la réciprocité et l'enchaînement des actions et des activités de socialisation, ainsi que les mécanismes qui sous-tendent ces enchaînements (Wanberg et Choi, 2012). Plusieurs auteurs ont récemment dénoncé le fait que le processus de socialisation organisationnelle s'apparente à une véritable « *boîte noire* » (Ashforth, 2012; B. Ashforth et al., 2014; Vancouver & Warren, 2012). On ne sait pas comment les activités de socialisation émergent, interagissent et mènent à l'apprentissage et au maintien des rôles organisationnels (Alan Saks & Gruman, 2012; Wanberg & Choi, 2012). Notre programme de recherche vise à répondre directement à cette deuxième lacune. Cet objectif nous a conduit à mobiliser des méthodologies et des cadres théoriques adaptés à l'appréhension des aspects processuels qui singularisent notre travail parmi les études de la socialisation organisationnelle. Cette démarche nous a notamment conduit à

opérer un tournant pratique dans l'étude de la socialisation organisationnelle (Feldman & Orlikowski, 2011; Nicolini, 2012; Simpson, 2009).

3. Développer les connaissances sur les enjeux organisationnels et politiques de la socialisation organisationnelle

La littérature sur la socialisation organisationnelle se focalise sur les résultats individuels du processus. Il s'agit de comprendre le niveau d'adaptation des connaissances et des performances au travail du nouvel entrant (e.g. Bauer & Green, 1998; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007). Le processus est ainsi appréhendé essentiellement à travers des enjeux individuels, délaissant les enjeux collectifs (Bauer & Erdogan, 2012; Grant & Bush, 1996; Klein & Heuser, 2008). On relève néanmoins quelques travaux qui proposent une conceptualisation des résultats de socialisation incluant des éléments organisationnels comme le maintien de la culture organisationnelle (Ashforth & Mael, 1989; Grant & Bush, 1996; Klein & Heuser, 2008; Schein, 1968; Van Maanen, 1976) ou le changement organisationnel (Hansen & Levine, 2009; Kane, Argote, & Levine, 2005). Mais la prise en compte de ces résultats collectifs reste rare, éparse et aucune recherche empirique ne leur est spécifiquement dédiée, de sorte que nous ne savons pas vraiment comment la socialisation des nouveaux entrants y contribue (Bauer & Erdogan, 2012). Nous contribuons à répondre à cette lacune en mobilisant des cadres théoriques extérieurs à cette littérature. D'abord, les travaux sur l'orientation entrepreneuriale des organisations (e.g. Covin & Slevin, 1989; Hayton & Kelley, 2006; Schmelter, Mauer, Börsch, & Brettel, 2010) qui identifient que la socialisation des nouveaux entrants joue un rôle essentiel dans le maintien de l'entrepreneuriat organisationnel (Hayton, 2005; Sathe, 1989). Ensuite, des travaux récents sur le travail institutionnel qui identifient la socialisation des nouveaux entrants comme un processus impactant fortement le maintien d'institutions (Dacin, Munir, & Tracey, 2010; Heaphy, 2013; Zilber, 2002, 2009). Enfin, les travaux sur les organisations hybrides (Battilana, 2018; Battilana & Dorado, 2010; Besharov & Smith, 2014) et tout particulièrement sur les Scop (Cathcart, 2013; Errasti, Bretos, & Etxezarreta, 2016; Heras-Saizarbitoria, 2014; Jaumier, Pasquier, & de Lautour, 2018; Stohl & Cheney, 2001) qui s'interrogent sur le rôle de la socialisation organisationnelle dans la maintenance de logiques contradictoires. La mobilisation de ces différents cadres théoriques nous permet de renouveler et d'enrichir la réflexion sur les résultats et les enjeux du processus de socialisation organisationnelle. Cela nous permet au final de développer une vision organisationnelle et politique du phénomène.

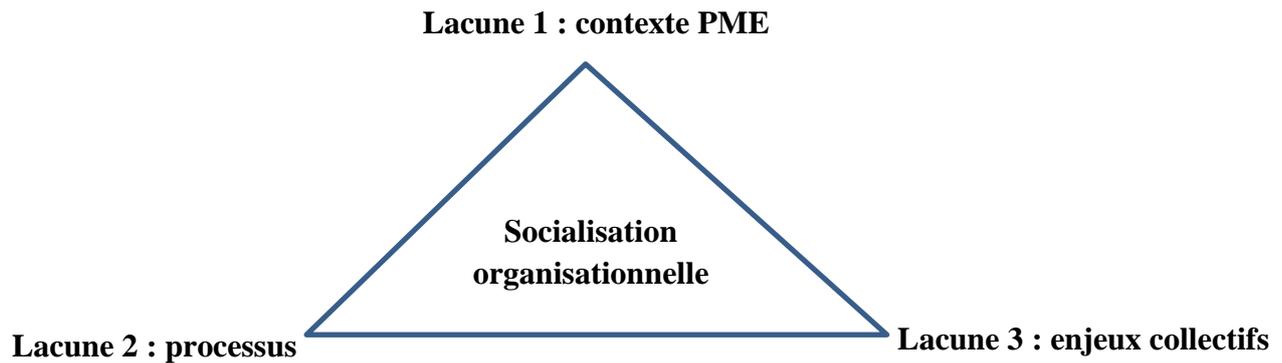


Figure 1. La socialisation organisationnelle au cœur du triptyque contexte PME, processus, enjeux collectifs

Les fondements de notre programme de recherche s'inscrivent dans une contribution au dépassement des trois limites qui viennent d'être pointées et schématisées ci-dessus. Ces limites sont étroitement liées aux choix épistémologiques et méthodologiques homogènes empruntés par la très grande majorité des travaux de cette littérature (Ashforth et al., 2014) (nous développerons cette idée p.22).

Pour parvenir à ce dépassement, nous adoptons dans notre programme de recherche une posture constructiviste pragmatique qui mobilisent des approches qualitatives inductives. Ce positionnement épistémologique et méthodologique nous permet de plonger au cœur des processus de socialisation, de leurs activités y compris les plus informelles, et de ce qu'elles accomplissent. Il permet également de les étudier dans leur contexte et d'appréhender les interactions du contexte sur leurs dynamiques. Mais les limites évoquées des études de la socialisation organisationnelle ne s'expliquent pas uniquement par des choix méthodologiques, elles renvoient aussi à une relative fermeture sur elle-même de cette littérature qui peine à puiser parmi les cadres théoriques et les concepts développés dans d'autres champs de recherche (Ashford & Nurmohamed, 2012; Wanberg & Choi, 2012). Notre programme de recherche fournit à ce niveau un véritable appel d'air car il mobilise plusieurs cadres théoriques extérieurs qui permettent de comprendre et d'appréhender la socialisation organisationnelle sous des angles nouveaux.

Nous avons organisé ce document de synthèse de la manière suivante. Le chapitre 1 présente la posture épistémologique qui sous-tend notre programme de recherche. Nous clarifions les fondements épistémologiques de ce programme et nous précisons en quoi l'étude de la

socialisation en sciences de gestion se différencie de la sociologie et ce qu'elle apporte aux connaissances du phénomène. Nous précisons également les contours du constructivisme pragmatique qui nourrit notre démarche scientifique. Ce chapitre nous donne aussi l'occasion de préciser la filiation de notre positionnement au regard des études de la socialisation en sociologie et en sciences de gestion.

Le chapitre 2 développe une analyse contextualisée des activités de socialisation organisationnelle. Ce développement est pour nous l'occasion d'enrichir les connaissances des activités de socialisation dans un champ peu travaillé par la littérature, celui des PME. Dans ce chapitre nous mobilisons le cadre théorique des configurations de PME (d'Amboise & Muldowney, 1988; Perren & Ram, 2004; Raymond & St-Pierre, 2011; Russell Merz & Sauber, 1995) et montrons qu'à différentes configurations correspondent différentes pratiques de socialisation des nouveaux entrants. Ce chapitre contribue à mieux appréhender la socialisation organisationnelle dans son contexte.

Le chapitre 3 s'intéresse aux aspects processuels et contribue à ouvrir la « boîte noire » de la socialisation organisationnelle. Deux cadrages théoriques différents sont mobilisés successivement dans cet objectif. D'abord une approche processuelle (Cohen & Sproull, 1991; Langley, 1999; Van de Ven & Poole, 1995, 2005), celle d'Andrew Pettigrew qualifiée de « contextualiste » (Pettigrew, 1985a, 1987, 2012; Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001). Ensuite, les théories du travail institutionnel qui s'intéressent aux activités quotidiennes de socialisation et à leurs interactions. Ce chapitre nous donne l'occasion de montrer l'idiosyncrasie et le caractère itératif des processus de socialisation qui tranchent avec les anciennes tentatives de leur modélisation sous forme de séquences d'évènements standards (e.g. (Feldman, 1976, 1981). Il permet également de comprendre que l'enchaînement des activités de socialisation est encadré dans de multiples dimensions du contexte et de modéliser les dynamiques motrices de ces activités. Enfin, ce chapitre est pour nous l'occasion d'initier une approche pratique de la socialisation organisationnelle et d'ouvrir ainsi la littérature vers des perspectives de recherche nouvelles.

Le chapitre 4 développe la compréhension des enjeux collectifs de la socialisation organisationnelle en trois temps. Premièrement, nous revenons sur notre cadrage par le travail institutionnel qui nous permet d'identifier la maintenance et la création de rôles comme des enjeux organisationnels des processus de socialisation. Deuxièmement, nous poursuivons l'enrichissement des connaissances des enjeux organisationnels de socialisation en mobilisant la littérature dédiée à l'entrepreneuriat organisationnel. Cette littérature nous permet de mettre

en lumière le rôle clé de la socialisation des nouveaux entrants dans le maintien de l'orientation entrepreneuriale des organisations. Nous mettons en évidence des pratiques de socialisation qui soutiennent l'entrepreneuriat organisationnel. Troisièmement, nous contribuons à enrichir les connaissances d'autres enjeux collectifs de la socialisation organisationnelle en mobilisant la littérature sur les organisations hybrides (Battilana, 2018) et plus particulièrement les coopératives de salariés (Errasti et al., 2016; Jaumier et al., 2018). Nous montrons comment la socialisation organisationnelle contribue à soutenir la cohabitation de logiques financières et sociales contradictoires, essentielle au fonctionnement de ces organisations.

La partie conclusive présente les principales pistes de recherche que nous souhaitons développer dans la suite de notre parcours académique.

Chapitre 1. Éléments de positionnement épistémologique et méthodologique

Les sciences de gestion sont parmi les plus jeunes sciences humaines et sociales. Elles souffrent depuis toujours de scepticisme et de controverse, ce qui les a conduits à devoir trouver une meilleure définition de la nature de leurs objets et de leur identité scientifique. Cela a également incité à préciser de manière plus systématique les conditions de production de connaissances valables et le rapport qu'entretiennent les connaissances produites avec les pratiques managériales (Avenier & Gavard-Perret, 2012; Hatchuel, 2000, 2005; Martinet, 2000). Cet effort d'explicitation des fondements épistémologiques a aussi amené à spécifier les différences des sciences de gestion par rapport aux autres sciences sociales (Hatchuel, 2001). Dans la mesure où notre travail de recherche est centré sur la socialisation, un concept scientifique fondateur de la sociologie, ce besoin de clarification apparaît indispensable. Dans ce chapitre visant à préciser les fondements épistémologiques de nos travaux de recherche, nous commençons par expliquer en quoi l'étude de la socialisation en sciences de gestion se différencie de la sociologie et ce qu'elle apporte aux connaissances du phénomène. Nous indiquons ensuite la perspective constructiviste pragmatique avec laquelle nous étudions ce phénomène, perspective garantissant la production d'une connaissance valable et originale. Nous nous attachons plus particulièrement à répondre à trois grandes questions paradigmatiques de l'épistémologie, sur la nature des connaissances que nous produisons dans le cadre de nos recherches, sur notre relation aux connaissances, et sur notre méthode pour assurer leur validité (Avenier, 2011; Le Moigne, 1995). Enfin, nous indiquons en quoi nos choix épistémologiques et méthodologiques nous ont conduits à développer un programme de recherche distinctif dans le domaine de la socialisation organisationnelle.

1. Le projet de connaissances des sciences de gestion et son apport à l'étude de la socialisation

Les sciences de gestion travaillent depuis plusieurs décennies à fonder une assise scientifique, permettant de distinguer leur projet scientifique par rapport à celui des autres sciences sociales (e.g. Hatchuel, 2000, 2005 ; Martinet, 2000). Dans ce mouvement, elles quittent

progressivement l'image de sciences au carrefour pluridisciplinaire ou comme champ d'application des sciences sociales plus anciennes, et apparaissent désormais comme un champ scientifique fondamental dont le développement peut bénéficier à l'ensemble des sciences humaines.

Les travaux d'Armand Hatchuel (Hatchuel, 1997, 1999, 2000, 2001; Hatchuel & Weil, 1992) rappellent l'originalité de la création des sciences de gestion comparativement aux autres sciences sociales. Si ces dernières ont été construites autour de traditions académiques reposant sur des pères fondateurs qui établissent le socle des bases théoriques, les sciences de gestion proviennent d'autres origines puisque ses pères fondateurs (Frederick Taylor et Henri Fayol) étaient directeurs d'entreprise et ingénieur. Ainsi, contrairement aux autres sciences sociales qui ont su rapidement spécifier leurs objets scientifiques en distinguant la classe d'action collective qu'elles étudient (les faits sociaux pour la sociologie et le marché ou l'échange pour l'économie), les sciences de gestion ne se sont pas développées à partir d'un projet théorique de référence mais à partir d'un projet d'éducation fondé sur les besoins sans cesse renouvelés des entreprises. En conséquence, l'objet scientifique des sciences de gestion a donné lieu à des controverses et clarifications successives (Hatchuel, 2001). Les sciences de gestion se sont d'abord construites autour de l'étude d'une forme spécifique d'action collective - l'entreprise - dans un contexte historique où l'action organisationnelle devenait plus difficile à comprendre et ne permettait plus d'agir par réflexe ou par tradition. Mais, comme l'explique Armand Hatchuel (2000), l'entreprise a pour particularité d'être une forme d'action collective éphémère qui connaît une évolution permanente de ses frontières (physiques, légales, humaines, commerciales). Ainsi, contrairement à des groupes sociaux comme la famille ou le groupe ethnique, elle relève de phénomènes plus « artefactuels » (Hatchuel, 2000) dans le sens où ce sont les pratiques de gestion qui constituent la nature des entreprises. Les entreprises doivent par exemple dès leur formation, définir elles-mêmes de manière rationnelle leur mission ou raison d'être et son opérationnalisation (Hatchuel, 2001). Les sciences de gestion ont ainsi progressivement évolué de l'étude de l'entreprise vers un objet de recherche qui peut être défini comme *l'étude des processus de rationalisation de l'action collective* (Hatchuel et Weil 1992 ; Hatchuel 1997; Hatchuel 2001; Hatchuel 2000).

Appréhender le management comme étude des processus de rationalisation de l'action collective constitue une approche féconde lorsque l'on s'intéresse, comme nous, à des objets communs à d'autres sciences sociales. Comme Alain-Charles Martinet et Yvon Pesqueux

l'expliquent, cette définition de l'objet de recherche des sciences de gestion invite à redéfinir, opérationnaliser ou évaluer des concepts de l'action collective communs à l'économie ou la sociologie (Martinet & Pesqueux, 2013).

La socialisation est un concept de l'action collective commun à la sociologie. Il s'agit plus précisément du concept fondateur de cette science car elle renvoie au processus qui forge et consolide les groupes humains (Frønes, 2016). Etudier la socialisation en sciences de gestion signifie raccrocher ce concept au registre de l'action rationalisée, l'appliquer à l'organisation et appréhender les modalités de sa rationalisation. Cela contribue à enrichir les angles d'analyses du phénomène et à dégager des connaissances complémentaires pour appréhender et maîtriser les enjeux plus généraux de socialisation.

Pour distinguer leur démarche scientifique, les chercheurs en gestion se sont approprié le concept de socialisation en le désignant singulièrement sous les termes de « socialisation organisationnelle » (Schein, 1963). L'étude de la socialisation organisationnelle est d'autant plus importante en sciences de gestion qu'il s'agit d'étudier un processus qui permet à l'organisation de se refonder, de se transformer ou au contraire de se maintenir sur certaines de ses frontières (culturelles, réglementaires, identitaire ou encore stratégique). Son étude permet en effet de l'appréhender comme un processus contribuant directement à la maintenance et à la transformation des normes, règles, rôles organisationnels et des pratiques et comportements qui leurs sont associés (Heaphy, 2013 ; Dacin, Zilber). Notre projet de connaissance sur la socialisation organisationnelle répond donc bien à ce que Hatchuel (2001) identifie comme l'essence des sciences de gestion : la compréhension, l'invention et la critique de modèles visant à piloter l'action collective.

2. Postures épistémologiques

L'épistémologie renvoie selon Jean Piaget à l'étude de la constitution des connaissances valables (Piaget, 1972). Au cours des siècles, deux grandes familles d'épistémologies - les épistémologies positivistes et constructivistes - se sont institutionnalisées (Le Moigne, 2012). Les épistémologies positivistes ont acquis le rang d'épistémologies institutionnelles dès le XVIII^e siècle, structurant les pratiques des chercheurs, la culture et le fonctionnement des institutions de recherche, et se retrouvant au fondement du contrat social tacite de la science et de la société. Le XX^e siècle a vu émerger au rang d'épistémologie institutionnelle les épistémologies constructivistes. Désormais des corps d'hypothèses alternatives, fondatrices du

statut et des méthodes de la connaissance, sont considérées comme légitimement enseignables et institutionnalisables (Le Moigne, 2012). Plus récemment dans l'histoire des sciences humaines et sociales, une nouvelle école épistémologique, le « réalisme critique », prend son essor dans la lignée des travaux de Roy Bhaskar (e.g. Bhaskar, 2013). Il s'agit d'un courant de pensée interdisciplinaire qui se positionne à l'intersection du positivisme et du constructivisme (Allard-Poesi & Perret, 2014; M.-J. Avenier & Gavard-Perret, 2012).

2.1. Epistémologies positivistes

Les épistémologies positivistes présument le réalisme ontologique et épistémique. Elles supposent l'existence d'un monde réel qui peut être décrit et appréhendé de manière directe. Autrement dit, ces épistémologies renvoient à un processus de dévoilement de la réalité et de la vérité. L'objet de recherche existe et le chercheur vise à établir une connaissance vraie et réfutable de ses modalités d'existence, de ses propriétés fondamentales, de ses principes d'évolution. Selon l'hypothèse déterministe du positivisme, il est possible d'expliquer de façon unique et permanente la réalité dont on postule l'existence (Hatchuel, 2001). Les principes méthodologiques du positivisme renvoient, d'une part, à la division et à la décomposition selon des catégories établies, et d'autre part, à la logique déductive qui implique l'identification d'enchaînements causaux avec la possibilité permanente d'expliquer les effets par le calcul arithmétique (Le Moigne, 2012). Ainsi, une science épistémologiquement fondée sur le positivisme intègre des notions clés de « vérité » et de « loi » (Hatchuel, 2001). Dans la posture positiviste, les principes d'objectivité et de séparation fondamentale entre l'objet de recherche et le sujet sont revendiqués. Cette séparation implique que la réalité est indépendante de l'observateur et que le chercheur et l'activité de recherche n'ont aucune conséquence sur la nature de l'objet observé (M.-J. Avenier, 2011).

2.2. Epistémologies constructivistes

Les épistémologies constructivistes posent l'hypothèse fondatrice de l'inséparabilité entre le système observant et le système observé : ce qui relève du phénomène étudié ne peut être séparé du sujet connaissant qui l'étudie (Le Moigne, 2012). La connaissance implique un sujet connaissant et n'a pas de sens en dehors de lui. Ces épistémologies postulent ainsi que *« l'élaboration des connaissances est un acte de construction de représentations intelligibles forgées par des humains pour donner un sens aux situations dans lesquelles ils se trouvent »*

(Avenir, 2011, p.376). La construction tâtonnante du sujet représentant la connaissance, constitue une hypothèse fondatrice des épistémologies constructivistes, impliquant une conception « constructive » de la connaissance, entendue par sa capacité à relier, à conjoindre, à associer. Le processus de construction des savoirs est donc itératif et récursif (Hatchuel, 2001).

Parmi les théorisations constructivistes, deux paradigmes épistémologiques ont été conceptualisés, l'un relevant de la philosophie pragmatique et l'autre de la philosophie post-moderne. Si ces deux paradigmes considèrent comme inadéquate l'idée selon laquelle la connaissance est censée correspondre exactement au réel, ils divergent dans leur traitement de la question de la réalité (Avenir, 2011).

Le constructivisme qui s'inscrit dans le post-modernisme pose l'hypothèse forte que la réalité objective n'existe pas mais qu'il existe des réalités multiples construites socialement (Lincoln & Guba, 1989). D'après Lincoln et Guba, la « vérité » renvoie à la représentation la plus informée et sophistiquée qui fait consensus. Concernant le constructivisme relevant de la philosophie pragmatique, il ne se prononce pas sur l'existence ou non d'une réalité objective indépendante de l'esprit humain, mais postule que si un tel monde existe, un humain ne peut pas le connaître de manière rationnelle autrement que par l'expérience qu'il en a (Von Glasersfeld, 2001). Ainsi conformément à la pensée des philosophes pragmatiques comme William James et John Dewey, la connaissance est connectée à l'expérience et à l'action (Avenir & Cajaiba, 2012). L'élaboration de connaissances consiste alors à construire des représentations *viabes et fonctionnellement adaptées* de l'expérience humaine du monde (Von Glasersfeld, 2001). Les savoirs qui sont élaborés dans ce type de constructivisme ont le statut d'*hypothèses plausibles* et ont une capacité pragmatique (Avenir & Cajaiba, 2012) car ils sont susceptibles de fournir aux acteurs des repères utiles pour atteindre leurs buts (Avenir & Thomas, 2015).

Les deux paradigmes épistémologiques constructivistes renvoient également à des hypothèses méthodologiques différentes. Dans le cadre du pragmatisme toute méthode peut être éligible si elle respecte certains principes : le comportement éthique du chercheur ; la rigueur critique sur le processus de recherche et ses résultats ; l'explicitation des hypothèses de la recherche, du travail épistémique et du travail empirique (Le Moigne, 2007). Ce type de constructivisme privilégie néanmoins la génération de connaissances par généralisation conceptuelle à partir de matériel empirique constitué avec des méthodes qualitatives (Avenir, 2010; Avenir & Cajaiba, 2012). Dans le constructivisme inscrit dans le post-modernisme, la construction des

connaissances repose sur l'élucidation des représentations des différents acteurs impliqués dans le phénomène étudié (Guba & Lincoln, 1998). Cela induit l'utilisation restrictive de méthodes de collecte de données fondées sur les interactions approfondies entre chercheurs et acteurs interrogés, et l'utilisation restrictive de méthodes d'analyses fondées sur des techniques herméneutiques d'interprétation avec une mise en contraste des interprétations par échange dialectique (Avenier, 2011).

2.3.Réalisme critique

Le réalisme critique postule l'existence d'un réel indépendant de l'observateur, comme le positivisme. Mais ce réel est considéré comme stratifié en trois niveaux encadrés les uns dans les autres : le « réel profond », le « réel actualisé » et le « réel empirique » (Bhaskar, 2013, 2014). Au premier niveau, le « réel profond » renvoie à des structures et règles stables, appelées « mécanismes générateurs » qui, selon leur activation ou non, engendrent des faits et événements. Ces faits et événements constituent le « réel actualisé », ou réel de 2ème niveau. Enfin, le dernier niveau, le « réel empirique », est encadré dans le « réel actualisé » car il renvoie aux manifestations de ces faits et événements sous la forme d'expériences et de perceptions.

D'un point de vue ontologique, le réalisme critique défend l'idée que seul le « réel empirique » est directement accessible à l'observateur au travers d'expériences et d'impressions humaines. La construction de la connaissance consiste à identifier des « mécanismes générateurs », c'est-à-dire à remonter les trois niveaux du réel. Comme le positivisme, le réalisme critique recherche les régularités et éléments stables (Soler, 2009) ainsi que des mécanismes générateurs (non observables) à partir « d'indices » laissés dans la partie observable du réel (Bhaskar, 2014).

La validité de la connaissance se fonde sur la stabilité du pouvoir explicatif des « mécanismes générateurs » repérés dans différents contextes. De fait, la connaissance produite ne peut être dissociée de son contexte (Tsoukas, 1991), favorisant le recours à des méthodes qualitatives contextuelles (Allard-Poesi & Perret, 2014).

3. Notre positionnement épistémologique

3.1. La question ontologique de notre projet de connaissance

Notre projet de connaissance s'inscrit dans l'épistémologie constructiviste pragmatique. Nous défendons ce positionnement en précisant les croyances de base qui prédéfinissent notre démarche de construction de connaissances. Nous présentons plus précisément notre rapport aux réalités observées, notre relation à notre objet de recherche et nos méthodes. Nous précisons également la filiation de cette posture épistémologique par rapport aux projets de connaissance de la socialisation développés en sociologie et en sciences de gestion.

La question ontologique correspond à la première question sur laquelle portent les croyances de base des paradigmes épistémologiques (Hatchuel, 2001; Le Moigne, 2012). Cette question peut être résumée ainsi : qu'y a-t-il à connaître ? Nous considérons que les connaissances que nous développons ne reflètent pas une réalité ontologique objective de la socialisation organisationnelle mais constituent une mise en ordre et une organisation de nos perceptions du phénomène. La vocation de notre projet de recherche n'est donc pas d'identifier des hypothèses générales sur les mécanismes de la socialisation organisationnelle, des lois universelles régissant ses dynamiques. Il s'agit plutôt de rendre intelligible un phénomène social complexe et de donner aux acteurs des outils de réflexion.

Par rapport aux deux pères fondateurs du concept de socialisation – Emile Durkheim et Georg Simmel -, cette position qui renvoie directement au cadre épistémologique constructiviste, rapproche notre travail de la posture épistémologique simmelienne. Simmel considère qu'il n'y a jamais de société pure qui serait la condition pour que se forment les différents phénomènes de relations sociales (Simmel, 2013). Autrement dit et contrairement à Durkheim, il ne considère pas que la société précède la socialisation. Pour comprendre une société en train de se faire, c'est-à-dire la socialisation au sens propre selon Simmel, l'objet d'étude doit être l'action réciproque. Il n'y a donc pas de réalité ontologique objective de la socialisation. C'est l'étude de la dynamique des formes d'action réciproques qui permet de construire la connaissance de la socialisation. Dans la sociologie de Simmel, l'idée de socialisation exprime ainsi la notion de développement continu, de mutabilité sans fin que donne à entendre le phénomène de réciprocité de l'action (Desroche-Gurcel, 2013). A travers sa position, Simmel pose des fondements épistémologiques et méthodologiques qui permettront le développement ultérieur de la philosophie pragmatique (Dewey, 1986; James & Skrupskelis, 1976) et de l'interactionnisme symbolique (Berger & Luckmann, 1991; Blumer, 1969; Mead, 1934; Sagnol, 1987). Cette conception de la connaissance de la socialisation s'oppose à celle du

second père fondateur du concept, Durkheim, qui adopte un positionnement épistémologique plus proche du positivisme puisqu'il souhaite inscrire la sociologie dans une conception comtienne des sciences, capable de rechercher des lois sur le terrain (Morin, 2003). Durkheim (1888)¹ postule que, comme les autres phénomènes naturels, les phénomènes sociaux comme la socialisation suivent des lois nécessaires. La socialisation a donc une réalité ontologique objective dont le chercheur peut identifier les propriétés fondamentales. Sa position épistémologique ouvrira notamment la voie à la sociologie quantitative (Steiner, 2005). C'est également la voie épistémologique empruntée par l'écrasante majorité des recherches sur la socialisation organisationnelle en sciences de gestion, comme nous le détaillons plus loin.

Notre projet de connaissances de la socialisation en sciences de gestion s'inscrit dans la conception simmelienne. Comme Simmel, nous ne considérons pas la socialisation comme un phénomène objectivement réel dont nous sommes capables de décrire les propriétés fondamentales. Nous considérons que pour appréhender la socialisation il est nécessaire d'entrer par l'action et la réciprocité de l'action. Cette filiation simmelienne a des conséquences importantes sur nos choix méthodologiques que nous développons plus loin.

3.2. La question épistémologique de notre projet de connaissance

La question épistémologique renvoie à la deuxième question sur laquelle portent les croyances de base des paradigmes épistémologiques (Hatchuel, 2001). Il s'agit de comprendre quelle est la relation entre le sujet connaissant et ce qui est connu ou connaissable. Nous considérons que la connaissance que nous construisons est liée à notre activité de chercheur et à ce que nous sommes. Nous concevons notre génération de connaissances comme un acte de construction ou reconstruction des expériences de socialisation, permettant de donner un sens à la socialisation organisationnelle. La posture épistémologique que nous développons s'inscrit aussi dans l'épistémologie constructiviste pragmatique dans le sens où la finalité de notre démarche scientifique est non seulement de rendre intelligible un phénomène social complexe dans son contexte, mais aussi de construire des savoirs ayant une capacité pragmatique. Notre projet de recherche vise ainsi à développer une intelligibilité de la rationalisation et du pilotage de la socialisation dans les organisations afin d'offrir des repères fiables pour permettre aux acteurs

¹ « Cours de science sociale, leçon d'ouverture » [texte de sa leçon d'ouverture à Bordeaux publié en 1888 dans la *Revue internationale de l'enseignement*, 15], dans : Émile DURKHEIM, 1987, 77-110.

d'agir sur ce phénomène qui contribue à transformer ou à préserver certaines frontières des organisations. La validité de nos connaissances repose donc notamment sur la capacité d'action qu'elles peuvent apporter aux acteurs.

3.3. La question méthodologique de notre projet de connaissance

La question méthodologique renvoie à la troisième question sur laquelle portent les croyances de base des paradigmes épistémologiques (Hatchuel, 2001). Elle revient à préciser de quelle manière nous élaborons la connaissance. Nous avons précisé notre filiation à la conception simmelienne de la socialisation qui consiste à refuser l'hypothèse d'une réalité ontologique objective de la socialisation et qui revendique la subjectivité du chercheur. Les postures épistémologiques et méthodologiques originales de Simmel ont nourri différents courants philosophiques et sociologiques inscrits dans les paradigmes constructivistes comme la philosophie pragmatique et l'interactionnisme symbolique (Le Breton, 2004). Ces courants ont un regard critique vis-à-vis des procédures méthodologiques statistiques employées dans les recherches, considérant que les outils quantitatifs éloignent des connaissances ordinaires des acteurs et décontextualisent la connaissance, comme si les acteurs étaient interchangeables (Le Breton, 2004).

Nous nous inscrivons dans cette filiation de pensée et considérons que la méthodologie qualitative est la plus adaptée à une génération de connaissances mobilisant la connaissance ordinaire des acteurs, de leurs interactions réciproques, ainsi que la contextualisation de leurs connaissances. Dans le cadre de nos recherches, la génération de savoirs est réalisée par généralisation conceptuelle à partir de matériaux empiriques constitués au moyen de méthodes qualitatives (Avenier, 2010; Glaser & Holton, 2004). Nous avons réalisé de longues périodes de terrain et collecté des données à travers des observations, de nombreux entretiens approfondis et des documents variés (Bargues, 2013; Bargues & Valiorgue, 2019; Bargues & Perrot, 2016; Bargues, Hollandts, Valiorgue, 2017; Bargues & Bouchard, 2013). Nous avons également conçu des cas que nous avons comparés pour renforcer la connaissance contextualisée des phénomènes que nous étudions (Bargues & Bouchard, 2013; Bargues & Perrot, 2016; Bargues & Valiorgue, 2019; Bargues, 2013).

Concernant la fiabilité du processus de recherche, nous avons mobilisé des techniques permettant au lecteur de suivre le cheminement cognitif menant du matériau empirique aux résultats revendiqués (Hatchuel, 2015). Dans nos travaux nous avons apporté un soin particulier

pour expliciter l'ensemble des opérations effectuées, et tout particulièrement le codage et la catégorisation des données. Pour favoriser cette rigueur critique sur le processus de recherche et sur la présentation des résultats, notre travail s'appuie de manière privilégiée sur la méthodologie de la théorie enracinée (Strauss & Corbin, 1994; Garreau, 2012; Glaser & Strauss, 1967; Guillemette & Luckerhoff, 2009), sur la méthodologie processuelle (Langley, 1999; Pettigrew, 2012) et sur les développements de Gioia et de ses collègues qui proposent des pistes efficaces pour renforcer la fiabilité des recherches qualitatives (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012).

3.4. Originalité de notre positionnement épistémologique et méthodologique dans le champ de la socialisation organisationnelle

Notre objet de recherche, la socialisation organisationnelle, renvoie à un champ important des sciences de gestion dont les premiers travaux ont émergé dès les années 1960. Des centaines de publications ont été produites, conservant un rythme toujours très soutenu aujourd'hui (Allen, Eby, Chao, & Bauer, 2017).

L'émergence du champ de la socialisation organisationnelle se fait dans une posture constructiviste. Les travaux pionniers de John Van Maanen et Edgar Schein mobilisent des designs de recherche ethnographiques (Schein, 1963, 1968, 1971; Van Maanen, 1973, 1976, 1977, 1978; Van Maanen & Schein, 1979) et développent des connaissances contextualisées de la socialisation dans un contexte d'organisation particulier, celui de l'armée et de la police. Leur objectif est d'étudier les expériences de socialisation et d'identifier des stratégies de socialisation, des phases, des conséquences des expériences vécues sur les comportements et les attitudes des nouveaux entrants. La connaissance ainsi élaborée est directement connectée à l'expérience humaine et s'inspire de l'interactionnisme symbolique développé par ailleurs dans le même temps en sociologies dans les travaux sur la socialisation de l'enfant et de l'adulte à travers l'étude des actions réciproques (Berger & Luckmann, 1991; Hughes, 1958; Mead, 1934).

La consolidation du champ de recherche sur la socialisation organisationnelle se fait ensuite à travers l'adoption et la généralisation d'une posture épistémologique positiviste. Cette évolution s'inscrit dans le mouvement plus général de « scientification » des sciences de gestion lancé dès les années 1970 (Le Moigne, 2012). Un certain nombre de travaux s'efforcent dès la fin des années 1970 de construire des indices et indicateurs permettant de mesurer et de traduire

les connaissances de la socialisation organisationnelle construites antérieurement à l'appui des méthodes ethnographiques (e.g. Feldman, 1976, 1981; Jones, 1986). Les recherches affichent dès la fin des années 1970 leur objectif de dégager des modèles et des lois universelles de socialisation qui s'appliquent à toutes les organisations (Ashford & Nurmohamed, 2012; Feldman, 1981; Wanous, 1980). L'adoption de méthodologies quantitatives avec un outillage mathématique permet de décrire sous un angle nouveau le phénomène, et de prescrire les mesures à prendre dans une visée de performance (Ashforth et al., 2014). Le recours aux modélisations et modes de raisonnement mobilisant les statistiques et les mathématiques se développe ainsi dans cette littérature jusqu'à la fin des années 2010. Le projet principal de connaissance est de comprendre les antécédents et conséquences multiples des processus de socialisation. Quelles sont les facteurs individuels, comportementaux, managériaux et leurs combinaisons qui favorisent tels ou tels types de résultats de socialisation ? Comment les effets de tels ou tels facteurs évoluent-ils dans le temps ?

Plusieurs travaux récents discutent des limites de ces principes positivistes univoques de génération des connaissances qui ont dominé et dominent toujours le champ de la socialisation organisationnelle. Pour certains, il en découle une manière uniforme de raisonner indépendamment des contextes, et une connaissance insuffisamment contextualisée de la socialisation organisationnelle (Ashford & Nurmohamed, 2012). Il en découle également une difficulté à comprendre et décrire les interactions et les activités quotidiennes de socialisation (Ashforth et al., 2014) car la méthodologie quantitative fait de ces activités de véritables "boîtes noires" (Alan Saks & Gruman, 2012; Wanberg & Choi, 2012). Ainsi les designs de recherche quantitatifs qui dominent le champ rendent difficile l'explication et la description de ce qui est réellement mis en œuvre au cours des processus de socialisation (B. Ashforth, 2012; Vancouver & Warren, 2012). Enfin, ce design réduit aussi la capacité des recherches à appréhender l'articulation de la socialisation organisationnelle avec d'autres phénomènes tels que l'innovation (Wanberg & Choi, 2012 ; Ashford & Nurmohamed, 2012).

Ces limites ont nourri nos réflexions et notre projet de connaissances depuis nos travaux de thèse. Nous étions convaincus qu'une posture plus proche des organisations, des acteurs et de leurs interactions permettrait de donner un éclairage original et fiable de la socialisation organisationnelle, complémentaire aux connaissances développées depuis plus de cinquante ans dans ce champ.

Chapitre 2. Approche contextualisée de la socialisation organisationnelle : le cas des PME

Le contexte constitue une dimension quasiment absente des études de la socialisation organisationnelle, dominées par une perspective universaliste des connaissances (Ashford & Nurmohamed, 2012; Wanberg & Choi, 2012). Dans cette première série de travaux, nous répondons directement à ce gap de la littérature en étudiant la socialisation dans un contexte particulier, celui des PME. Ce choix renvoie à deux raisons principales.

La première raison vient du constat de la quasi-absence de connaissances sur la socialisation organisationnelle dans les PME (Rollag & Cardon, 2003; Rollag, 2004). Cette absence paraît d'autant plus paradoxale que la socialisation des nouveaux entrants revêt des enjeux particulièrement forts dans ce type d'organisation (Kickul, 2001; Mayson & Barrett, 2006; Pajo et al., 2010). Leur petite taille génère un "effet de grossissement" qui implique que le poids de chaque nouveau membre est relativement important et son impact proportionnellement fort (Torrès & Julien, 2005). Un nouveau collaborateur constitue ainsi une menace réelle de déstabilisation des équilibres managériaux et organisationnels des PME (Cardon & Stevens, 2004; Rollag et al., 2005), ou au contraire, une véritable opportunité pour innover (Hayton, 2003; Hayton, Hornsby, & Bloodgood, 2013; Heneman & Tansky, 2002).

La deuxième raison de ce choix, renvoie au fait que la compréhension de la socialisation dans les PME implique d'adopter une approche sensible au contexte pour être en mesure de prendre en compte la singularité et la diversité des PME. Face à la grande hétérogénéité du champ, les travaux sur les PME ont identifié des configurations de PME, auxquelles sont associés différents enjeux et pratiques de management (Marlow, 2006; Edwards & Ram, 2006; Edwards et al., 2006; Ram et al., 2001; Goss, 1991). Ces travaux offrent un cadre pertinent pour développer une analyse contextualisée des phénomènes organisationnels dans les PME (d'Amboise & Muldowney, 1988; Marlow, 2006), et plus particulièrement, pour développer une analyse contextualisée de la socialisation organisationnelle.

Dans cette première série de travaux nous nous sommes concentrés sur une question précise relative au processus de socialisation dans les PME, à savoir, comment leurs membres facilitent et structurent les apprentissages et ajustements des nouveaux collaborateurs. La réponse à cette question a été adressée dans le travail séminal de Van Maanen et Schein (1979) consacré à la socialisation des nouveaux entrants dans la police et l'armée, et à partir duquel ils dressent une

typologie de « *tactiques de socialisation organisationnelle* ». Cette typologie sera ensuite unanimement reprise dans la littérature pour mesurer comment l'organisation et ses membres structurent le processus de socialisation (Bauer & Erdogan, 2012; Ashford & Nurmohamed, 2012).

La mobilisation de cette typologie conçue dans et pour les grandes organisations (Ashford & Nurmohamed, 2012) pour étudier la socialisation des PME, aboutirait à une compréhension partielle, voire déformée, de ce qui est réellement mis en œuvre dans ces petites structures (Marlow, 2006; Rollag & Cardon, 2003; Rollag, 2004). Nous avons donc choisi de nous départir de cette typologie qui domine la littérature. Plusieurs travaux s'émancipent également du construit des « *tactiques de socialisation* » en se focalisant sur l'étude d'activités ou de programmes de socialisation spécifiques, comme le mentoring, ou les programmes de formation formelle (e.g. Commeiras, Fournier, & Loubes, 2003; Commeiras, Loubes, & Bories-Azeau, 2013; Delobbe & Vandenberghe, 2001; Gill & Roulet, 2019; Gill, Roulet, & Kerridge, 2018). Mais ces connaissances sont dispersées et fragmentées (Saks & Gruman, 2012) et restent issues d'études empiriques menées dans de grandes organisations (Ashford & Nurmohamed, 2012).

Dans cette première série de travaux (Bargues, 2010; Bargues 2013) nous cherchons à répondre au besoin d'exploration des pratiques de socialisation propres aux PME en plongeant au cœur des activités des membres en place et en les étudiant dans la diversité des contextes PME. Dans ce chapitre, nous présentons d'abord (§ 1.) les résultats d'une recherche exploratoire dont l'objectif était de décrire le contenu des activités de socialisation mises en œuvre par les PME et leurs membres (Bargues, 2010). Ce premier volet de recherche permet la mise à plat d'une variété de pratiques de socialisation, et d'en proposer une classification. Nous présentons ensuite (§ 2.) une seconde recherche (Bargues, 2013) où nous avons expliqué la variété de ces pratiques en mobilisant le cadre théorique des configurations de PME (d'Amboise & Muldowney, 1988 ; Merz & Sauber, 1995 ; Perren & Ram, 2004 ; Raymond & St-Pierre, 2013). Dans ce second travail, nous avons pu mettre en évidence des spécificités de pratique de socialisation dans trois configurations de PME.

1. Variété et classification des activités de socialisation dans les PME

Les recherches sur les PME montrent que les pratiques de management sont largement influencées par la proximité spatiale et sociale entre les membres (Hamouda & Talbot, 2018;

Talbot, 2018) qui accroît les opportunités de négociation (Jennings & Beaver, 1997; Ram & Edwards, 2003; Wapshott & Mallett, 2013). Elles se caractérisent ainsi par une place importante des ajustements mutuels (Atkinson & Sandiford, 2016; Ram, 1994; Wapshott & Mallett, 2013). Des solutions managériales *ad hoc* et improvisées émergent de ces négociations, ainsi que des pratiques de gestion non écrites (Brown, Kornberger, Clegg, & Carter, 2010; Ram et al., 2001). Ces caractéristiques tendent à rendre idiosyncratiques et informelles beaucoup de pratiques de management des PME (Goss, 1991; Rainnie, 1989). Etant donné l'importance de l'ajustement mutuel et du caractère informel du management dans les PME, nous avons conçu cette recherche exploratoire de manière à observer les pratiques informelles et les actions spontanées des membres en place (Klein et Heuser, 2008).

Une démarche qualitative inductive a ainsi été conduite dans sept PME choisies pour leurs caractéristiques très différentes (start-ups, entreprises rurales, familiales, PME sous-traitantes de grands groupes) qui permettaient a priori d'accéder à un large panel de pratiques de socialisation. Les données ont été collectées par entretiens semi-directifs avec les nouveaux entrants, les dirigeants de PME et les membres en place. Des observations ont également été conduites quelques jours après l'entrée des nouveaux entrants.

Dans ce travail exploratoire (Bargues, 2010) il ne s'agissait pas d'analyser et de comprendre les activités repérées dans leur contexte (objet d'une autre recherche (Bargues, 2013) présentée au paragraphe 2) mais simplement de les recenser et de les décrire. Nous avons également ordonné le contenu des activités observées, et proposé leur classification en fonction du levier principal sur lequel elles agissent. Nous nous sommes, pour cela, inspirés des travaux de Jones (1986) qui classifie les tactiques de socialisation organisationnelle de Van Maanen & Schein (1979) en fonction du levier sur lequel elles portent. Nous avons retenu trois leviers identifiés par Jones (1986) : le contexte d'activité dans lequel se déroule les apprentissages du nouvel entrant ; les relations sociales des nouveaux entrants et le contenu d'information transmis aux nouveaux entrants.

Nos données nous ont conduit à identifier un levier supplémentaire non pris en compte par Jones (1986), puisque nous avons observé un ensemble d'activités des membres en place qui visaient principalement à structurer les initiatives de socialisation des nouveaux entrants. Nous présentons les pratiques observées dans les PME en reprenant cette classification que nous récapitulons dans le tableau 3.

1.1.Pratiques portant sur l'activité des nouveaux entrants

Nous avons observé que les membres de certaines PME confient dès leur entrée à leurs nouveaux collègues les mêmes tâches et attentes de performance que celles de pairs expérimentés. Dans d'autres PME au contraire, les membres en place confient aux nouveaux entrants des activités et des attentes en termes de qualité et de rendement qui sont adaptées à leurs besoins d'apprentissage et d'adaptation. Dans ce cas de figure, les membres en place font ensuite évoluer progressivement le contenu du travail confié au nouvel entrant. Dans certaines PME, il arrive aussi que l'on confie pendant une période plus ou moins longue une activité uniquement dédiée à l'apprentissage sans attente de contribution immédiate à création de valeur. Les membres en place demandent alors exclusivement à la nouvelle recrue d'observer des collègues en situation de travail sans les aider, ou encore de suivre une formation pour acquérir des connaissances sur la PME (histoire, culture, stratégie) ou sur les techniques et méthodes de travail. Enfin, nous avons aussi observé que les membres d'une PME peuvent ne prévoir aucune activité pour le nouvel entrant au moment de son arrivée. Celui-ci doit alors prendre des initiatives et solliciter ses collègues pour trouver des activités et occuper son temps de travail.

1.2.Pratiques portant sur l'intégration sociale des nouveaux entrants

L'intégration sociale renvoie à la fois à l'interdépendance des individus ou des groupes d'individus qui constituent un groupe social, et aux rapports que les individus entretiennent avec ce groupe social (Lockwood, 1964).

Dans les PME étudiées nous avons observé un très grand nombre d'interactions informelles avec les nouveaux entrants qui contribuent de manière plus ou moins intentionnelle à faciliter la construction de leurs relations interindividuelles. Nous avons également identifié des pratiques plus formalisées et délibérément orientées sur la structuration de ces relations, comme par exemple, faire un tour d'entreprise pour présenter chaque individu, intégrer le nouvel entrant au sein d'une équipe existante ou nouvelle, désigner un tuteur, ou encore inviter la recrue à des évènements extra-professionnels.

Le rapport du nouvel entrant avec le groupe social renvoie à une autre série de pratiques. Certaines consistent à surveiller l'adéquation des attitudes et comportements des nouveaux entrants vis-à-vis des normes en place et des valeurs qui les sous-tendent. D'autres, consistent à contraindre autoritairement et parfois violemment les nouveaux entrants à se conformer aux

normes. Enfin, certaines pratiques consistent au contraire à accepter et intégrer certains comportements et attitudes décalés des nouveaux entrants par rapport aux normes en place.

1.3.Pratiques portant sur l'information transmise aux nouveaux entrants

De très nombreuses interactions informelles et quotidiennes des membres en place permettent la transmission d'information aux nouvelles recrues. Nous avons également relevé dans certaines PME des pratiques qui concourent plus formellement et délibérément à structurer le contenu d'information transmis aux nouveaux entrants. Il s'agit par exemple d'identifier les informations génériques utiles aux apprentissages et adaptation des nouveaux membres, puis de les formaliser sur des supports comme le livret d'accueil, le discours d'accueil, ou le contenu d'une formation continue. D'autres pratiques consistent pour les membres en place, à organiser et échelonner le contenu des informations qu'ils transmettent au nouvel entrant dans le temps.

1.4.Pratiques portant sur les initiatives de socialisation des nouveaux entrants

Les initiatives de socialisation mise en place par les nouveaux entrants (Ashford & Black, 1996; Ashforth, Sluss, & Saks, 2007; Saks, Gruman, & Cooper-Thomas, 2011) renvoient aux activités qu'ils mettent intentionnellement en œuvre pour favoriser leurs propres apprentissages et ajustements (voir notamment (Cooper-Thomas, Anderson, & Cash, 2011) pour une revue de littérature). Parmi ces initiatives, la recherche d'information apparaît comme centrale dans les processus de socialisation (Comer, 1991; Morrison, 1993; Ostroff & Kozlowski, 1992). Il s'agit d'observer, d'écouter, de questionner, de demander des conseils ou des évaluations, de consulter des documents. Dans les PME, nous avons observé un ensemble de pratiques mises en œuvre par les membres en place pour structurer cette recherche d'information des nouveaux entrants. Les membres des PME donnent des documents, centralisent les sources matérielles d'information pour faciliter les recherches d'information, positionnent les nouveaux entrants dans l'espace en tenant compte du critère d'accessibilité d'information. D'autres pratiques consistent aussi à expliciter les normes attendues en termes de recherche d'information ou à réagir de manière plus ou moins positive et bienveillante face à ces initiatives.

Nous avons également repéré un ensemble de pratiques des membres en place qui portent sur une autre catégorie d'initiative des nouveaux entrants : les initiatives de transformation de leur nouvel environnement de travail (Nicholson, 1984). Ces initiatives consistent à négocier des transformations de leur mission, des méthodes ou des normes en place pour les rapprocher

d'éléments qu'ils connaissent et maîtrisent. Ce type d'initiative permet aux nouvelles recrues de réduire l'ampleur de leur adaptation et apprentissage. Nous avons observé qu'une partie des activités de socialisation des membres des PME consistent à travers leurs comportements et discours à maintenir, stimuler ou au contraire étouffer ces initiatives de transformation.

Le tableau 3 récapitule notre classement du contenu des pratiques de socialisation observées dans les PME étudiées.

Levier des pratiques de socialisation des PME		Contenu des pratiques de socialisation des PME
<i>Activités des nouveaux entrants</i>		<p>Confier une activité de travail adaptée en termes de contenu et de performance attendue</p> <p>Confier une activité de travail identique à celle des pairs en termes de contenu et de performance attendue</p> <p>Confier une activité purement orientée sur l'apprentissage (formation, observation d'un pair, consultation de documents)</p> <p>Ne confier aucune activité à la recrue</p>
<i>Relations sociales des nouveaux entrants</i>	Relations interindividuelles	<p>Présenter le nouvel entrant à chaque membre en place (tour d'entreprise, pot d'accueil)</p> <p>Intégrer la recrue dans un groupe de travail</p> <p>Désigner un tuteur</p> <p>Inviter la recrue à partager des moments extra professionnels</p>
	Relations avec le groupe social	<p>Accepter le décalage par rapport à certaines normes</p> <p>Evaluer et surveiller les attitudes et comportements de la recrue</p> <p>Contraindre la recrue à se conformer aux normes</p>
<i>Contenu de l'information transmise</i>		<p>Organiser chronologiquement la transmission d'information</p> <p>Trier et formaliser les informations (production de livret d'accueil, discours d'accueil)</p>
<i>Initiatives de socialisation des nouveaux entrants</i>	Recherche d'information	<p>Faciliter l'accès aux informations (donner des documents, positionner la recrue dans l'espace, présenter un intranet ou une bibliothèque)</p> <p>Transmettre des informations sur les normes de recherche d'information</p> <p>Réactions plus ou moins positives et bienveillantes face aux initiatives de recherche d'information</p>
	Transformation	Réactions plus ou moins positives et bienveillantes face aux initiatives de transformation

Tableau 3. Classification de pratiques de socialisation observées dans les PME
Source : D'après Bargues (2010)

1.5. Discussion

Dans ce travail exploratoire nous contribuons à développer les connaissances des pratiques de socialisation mises en œuvre par les PME et leurs membres. Nos résultats montrent la coexistence de pratiques de socialisation intentionnelles, formalisées ou non formalisées, et de pratiques non intentionnelles.

Les PME et leurs membres conçoivent certaines pratiques de manière anticipée dans l'objectif délibéré de faciliter la socialisation des nouveaux membres. Ces pratiques sont outillées et reproduites d'un processus de socialisation à l'autre. La rédaction et la distribution de livrets d'accueil, la formation continue, les discours d'accueil, la désignation d'un tuteur sont quelques exemples de ces pratiques formalisées observées dans les PME étudiées.

Les membres des PME mettent également en œuvre de nombreuses pratiques non formalisées qui émergent de manière idiosyncrasique au fil des interactions avec le nouvel entrant et qui visent délibérément à agir sur sa socialisation. C'est le cas par exemple, des pratiques qui consistent à adapter l'activité de travail du nouvel entrant au fil de ses apprentissages, à adapter les informations transmises ou encore à réagir face aux initiatives de recherche d'information ou de transformation des nouveaux entrants.

Enfin, il apparaît que d'autres activités ne sont pas délibérément mises en œuvre dans l'objectif de socialiser les nouveaux membres, mais contribuent malgré elles à structurer leurs apprentissages et ajustements. C'est le cas, par exemple, lorsque les membres d'une PME ne confient aucune activité au nouvel entrant au moment de son arrivée par simple manque de temps et d'anticipation. L'étude de ces pratiques de socialisation non intentionnelles mériteraient des investigations plus approfondies car, comme nous l'avons vu sur le terrain, elles marquent les représentations que les nouveaux entrants développent sur leur nouvelle organisation et influencent également leurs initiatives de socialisation. Autrement dit, mêmes si certaines activités ne sont pas déclarées ou pensées comme des activités de socialisation, elles peuvent avoir un impact significatif sur les résultats du processus.

Notre classification par levier sur lesquels portent les activités et interactions des membres en place renvoie à des travaux anciens (Jones, 1986). Conformément à Jones, nous identifions que les membres en place des PME peuvent faciliter la socialisation en concevant le contexte d'activité dans lequel elles se déroulent, en structurant l'information transmise ou en aidant à l'intégration sociale des nouveaux entrants. Mais nous complétons également la connaissance des leviers de socialisation sur lesquels portent les pratiques des membres en place en identifiant

un levier supplémentaire qui renvoie aux initiatives de socialisation des nouveaux entrants (Ashford & Black, 1996; Ashforth, Sluss, & Saks, 2007; Saks et al., 2011).

Si cette classification contribue à organiser en première lecture les pratiques observées sur le terrain des PME, elle présente néanmoins des limites. Il paraît en effet difficile d'admettre l'effet d'une activité de manière univoque sur un seul levier. On peut penser par exemple que le tour d'entreprise, s'il a vocation à présenter et introduire socialement le nouvel entrant, peut également faciliter ses initiatives de recherche d'information et notamment son activité d'observation et de questionnement des membres en place.

Pour poursuivre cette première investigation des pratiques de socialisation des PME et de leurs membres, nous cherchons à expliquer la variété des pratiques en les rapprochant des contextes PME où elles prennent place.

2. Comprendre la variété des pratiques de socialisation dans le contexte PME : une approche configurationnelle

Dans cette seconde recherche (Bargues, 2013) nous avons mobilisé le cadre théorique des configurations organisationnelles (Edwards, 2005; Harney & Dundon, 2006; Rainnie, 1989), élaboré pour étudier le management des PME. Ce cadre s'est avéré très utile au développement d'une connaissance contextualisée des actions et des pratiques de socialisation des PME et de leurs membres.

2.1. L'approche configurationnelle : un cadre propice à l'étude du management en PME

En sciences de gestion, les travaux sur « l'effet taille » (Blau & Schoenherr, 1971; Child & Mansfield, 1972; Pugh, Hickson, & Hinings, 1969; Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1968) ont historiquement fourni les fondements de la recherche en PME. Ils sont parcourus par une opposition entre les partisans de l'approche universelle des PME et les adeptes de la contingence. Les premiers parviennent difficilement à mettre en évidence les traits caractéristiques des entreprises de petite taille et à proposer une théorie spécifique de l'organisation PME. La thèse de la spécificité s'accommode mal de l'extrême hétérogénéité qui caractérise le monde des PME (Candau, 1981). L'étude de la diversité des formes devient alors un enjeu dans cette littérature, où se développe un courant qui établit des typologies pour ordonner et classer les PME. Mais ce courant de la diversité qui identifie un grand nombre de

facteurs de contingence tombe dans l'excès de considérer chaque PME comme un cas unique (Torrès, 1998).

Dans le sillage de ces travaux, des approches configurationnelles se sont développées pour tenter de rendre compte, tout à la fois, de la singularité et de la diversité des PME. Ces approches ont capitalisé sur les apports issus des théories des organisations qui avaient pour ambition d'offrir une alternative au « *one best way* » défendu par les théories universalistes, et de dépasser les limites casuistiques de l'approche contingente (Miller & Friesen, 1978; Mintzberg, 1982). L'approche configurationnelle propose une vision de l'organisation comme un construit composé de variables qui s'agencent de manière cohérente et qui s'influencent mutuellement (Meyer, Tsui, & Hinings, 1993). Le concept de configuration d'organisation renvoie à celui d'idéal type (Weber, 1971), c'est-à-dire à l'abstraction théorique d'une organisation dans laquelle plusieurs facteurs s'agencent de manière cohérente pour atteindre un niveau de performance optimal (Doty, Glick, & Huber, 1993). Les idéaux types correspondent à des formes pures d'organisation et sont difficiles à observer dans la réalité. Les organisations tendent plutôt à s'en rapprocher, et plus elles s'en rapprochent, plus leur niveau de performance est optimal (Doty & Glick, 1994). L'approche configurationnelle renvoie également au concept d'ajustement, c'est-à-dire d'une part, à la cohérence interne de l'ensemble des variables d'un même domaine, et d'autre part, à la cohérence externe de groupes de variables issus de domaines distincts (Doty et al., 1993).

La richesse conceptuelle de l'approche configurationnelle a permis d'étudier l'hétérogénéité de phénomènes en dehors des théories des organisations (Short, Payne, & Ketchen Jr, 2008) comme la GRH (Huselid, 1995; Pichault & Nizet, 2013; Wright & McMahan, 1992), le marketing (Kabadayi, Eyuboglu, & Thomas, 2007) mais également le management des PME (e.g.d'Amboise & Muldowney, 1988; Russell Merz & Sauber, 1995). Depuis l'article séminal d'Amboise et Muldowney publié en 1988, les recherches sur les PME se sont largement emparées de cette approche pour mettre en évidence des caractéristiques culturelles, économiques et managériales qui définissent des configurations de PME (d'Amboise & Muldowney, 1988; Julien & Marchesnay, 1988; Marchesnay & Julien, 1994; Russell Merz & Sauber, 1995).

Trois principales configurations de PME ont été identifiées : les PME managériales, les PME entrepreneuriales, et les PME traditionnelles. Bien que ces trois configurations n'ont pas nécessairement les mêmes dénominations d'une recherche à l'autre (Bentabet, Michun, & Trouvé, 1999; d'Amboise & Muldowney, 1988; Edwards et al., 2006; Raymond & St-Pierre,

2011; Roth, 1992; Russell Merz & Sauber, 1995), elles présentent systématiquement les mêmes caractéristiques (voir tableau 4).

<i>Configuration de PME</i>	Caractéristiques générales
<i>Traditionnelle</i>	Respect des traditions ; entreprise familiale et patrimoniale ; supervision forte, structure centralisée autour du dirigeant ; firme économiquement dominée par de grandes organisations ; gestion peu outillée et peu formalisée ; tradition et la fidélité comme valeurs centrales.
<i>Managériale</i>	Mise en œuvre des normes et standards de management, méthodes de production standardisées et instrumentées ; supervision directe ; firme économiquement dépendante (sous-traitante de grandes firmes) ou petits établissements intégrés dans un groupe ou réseau (sous forme de filiales, succursales ou unités franchisées).
<i>Entrepreneuriale</i>	Innovation et prise de risque comme valeurs centrales ; structure décentralisée ; supervision réduite au minimum ; firme économiquement indépendante qui opère dans des niches ignorées des grandes organisations ou dans des secteurs risqués souvent nouveaux.

Tableau 4. Principales caractéristiques des configurations de PME

Source : D'après Bargues (2013)

A l'appui de ce modèle de configurations des PME, nous avons formulé l'hypothèse d'une spécificité des pratiques de socialisation dans chaque configuration de PME. Pour vérifier cette proposition nous avons conçu une étude de cas multiple. Ce type de design de recherche repose sur un échantillonnage théorique (Hlady-Rispal, 2002) où les cas présentent les propriétés qui répondent à ce que nous souhaitons tester, à savoir des différences marquées des modes de socialisation selon la configuration de PME. Nous avons retenu six PME : deux PME à configuration « traditionnelle », deux PME à configuration « entrepreneuriale », et deux PME à configuration « managériale ». Les six cas ont donc été sélectionnés de manière à ce qu'ils produisent, deux par deux, des résultats similaires dans un objectif de réplique littérale (Yin, 2013) et afin qu'ils produisent avec les autres cas des résultats contrastés dans un objectif de réplique théorique (Yin, 2013).

La configuration vers laquelle tend chacun des cas avait été identifiée en amont dans le cadre d'une étude réalisée dans ces entreprises (Bargues & Meflet, 2008). Deux périodes d'investigation se sont succédées dans le temps, une première pendant la phase de socialisation dite de « confrontation initiale » des nouvelles recrues (Feldman, 1976), moins d'un mois après

leur entrée, et une seconde pendant la phase dite « d'acceptation mutuelle » (Feldman, 1976) trois à six mois plus tard. Au total 53 entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les nouveaux entrants, les dirigeants, et dans certains cas un collègue proche de la nouvelle recrue. Des données secondaires ont été collectées (divers documents distribués ou consultés par les recrues comme les plaquettes de présentation d'entreprise, les cartes de visite, les échanges par mails, les sites internet, les livrets d'accueil). Enfin, des observations ouvertes (Roulet, Gill, Stenger, & Gill, 2017) ont été réalisées le premier jour de la recrue et/ou au cours des temps hors travail partagés collectivement (pauses café, pauses déjeuner).

Des analyses comparatives intra-cas et inter-cas ont été menées. L'objectif de ces analyses était double. D'abord identifier le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle des membres des PME, en comparant systématiquement les matériaux issus d'acteurs différents, des observations et des données secondaires. Il s'agissait ensuite de comparer le contenu des pratiques d'un cas à l'autre afin de dégager les similitudes dans les entreprises à même configuration. Il s'agissait également de dégager les différences dans les entreprises présentant des configurations différentes.

2.2. Les spécificités de socialisation des différentes configurations de PME

Nous avons fait ressortir les pratiques partagées par les deux cas appartenant à une même configuration et qui ne se retrouvaient pas dans les autres cas relevant d'autres configurations. Nous avons mis en évidence la cohérence de ces pratiques avec les variables caractéristiques de la configuration concernée. Nous avons ainsi dégagé des pratiques de socialisation spécifiques à chacune des configurations de PME.

2.2.1. Pratiques de socialisation spécifiques aux PME traditionnelles

Dans les deux PME traditionnelles étudiées, des pratiques de socialisation consistent à contrôler ou surveiller les recrues, et plus précisément à contrôler l'adéquation de leurs comportements avec les normes et les règles non formalisées de l'entreprise. Dans ces deux PME, quelques membres font partie du cercle rapproché de la direction et ont un rôle privilégié dans cette surveillance de proximité.

D'autres pratiques consistent à décourager les idées nouvelles et comportements décalés des recrues soit en les dénigrant, soit en les étouffant dès leur apparition. Par exemple, dans l'un

des deux cas étudiés, un nouvel entrant habitué à une grande polyvalence au travail, propose au dirigeant de travailler successivement dans différentes équipes pour utiliser l'ensemble de ses compétences. Cette proposition déroge à l'organisation spécialisée du travail de cette entreprise. Le dirigeant n'accordera aucune considération à sa suggestion et la dénigrera même publiquement. Dans l'autre cas de PME traditionnelle, le nouvel entrant utilise une méthode de travail différente de celle de ses pairs, générant des comportements de défiance, des évaluations négatives et des injonctions à suivre la norme. La contrainte à la norme peut d'ailleurs prendre une forme autoritaire « *Il m'a crié dessus : « Ici on ne travaille pas comme cela. Ce n'est pas la règle qui s'adapte à toi c'est toi qui t'adaptes à la règle. C'est clair ?* ». » [Nouvel entrant dans une PME traditionnelle].

Ces pratiques de socialisation spécifiques aux deux PME traditionnelles de notre échantillon de cas, présentent une cohérence entre elles et avec les variables caractéristiques de ce type de configuration (Doty et al., 1993; Fiss, 2007), tout particulièrement avec la valorisation du respect des traditions (Bernier, 2005; Russell Merz & Sauber, 1995). Les recrues doivent s'intégrer sans remettre en question l'organisation et les normes établies. Dans cette configuration de PME, l'entrée d'un nouveau membre constitue un véritable risque pour le maintien de la tradition et les pratiques de socialisation sont orientées pour minimiser ce risque vers le formatage symbolique du nouvel entrant et le verrouillage de l'organisation. La figure 2 schématise ces interactions entre les spécificités de la socialisation dans les PME traditionnelles et leur configuration.

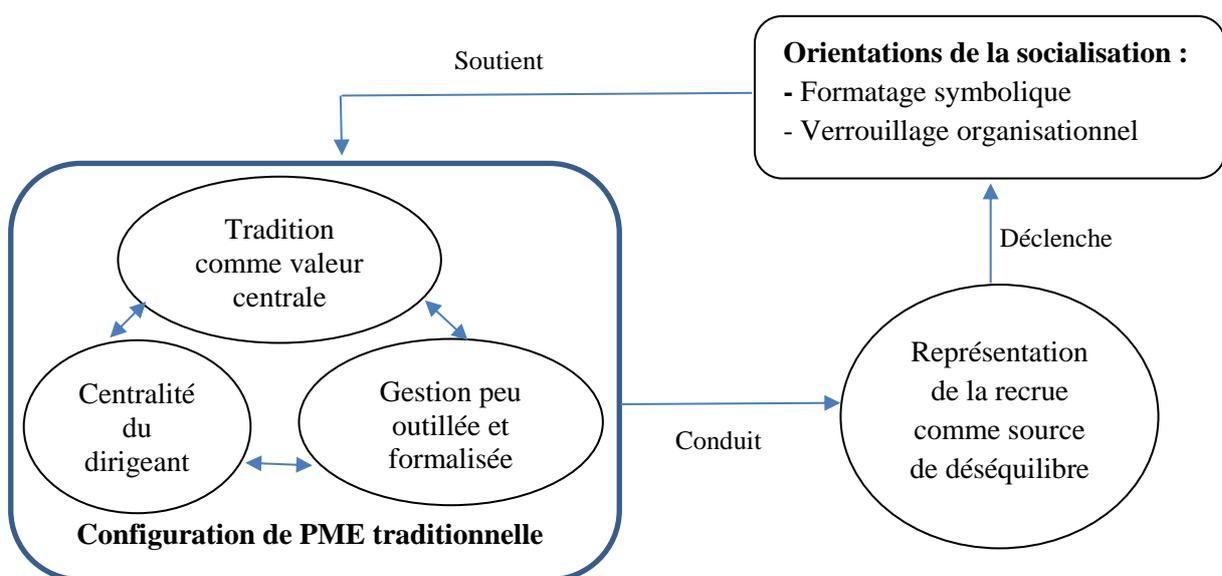


Figure 2. Spécificités de socialisation dans les PME traditionnelles - Source : auteur

2.2.2 Pratiques de socialisation spécifiques aux PME managériales

Dans les deux PME managériales étudiées, une pratique consiste à communiquer de manière formalisée des informations et règles aux recrues. Cela prend la forme de discours, ou mot d'accueil de la part de la direction des groupes auxquels appartiennent respectivement ces deux petits établissements.

La communication formalisée de règles concernant l'organisation et le management se fait également par transmission de documents produits spécifiquement pour les nouveaux entrants (livret d'accueil ; charte de déontologie), conçus au niveau des services RH des groupes respectifs auxquels ces deux PME sont rattachées.

Dans les deux cas étudiés, l'introduction aux enjeux organisationnels est également structurée à travers l'organisation d'une journée d'intégration et d'un séminaire d'intégration organisés pour l'ensemble des nouveaux entrants du groupe.

Dans l'une des deux PME managériale, les activités de socialisation renvoient également à un programme de formation interne conçu pour transmettre les compétences requises pour être performant dans son travail. Le nouvel entrant au poste de manager suivra un processus d'inculcation des standards de management qui s'appuie d'une part, sur une formation formelle conçue et dispensée au niveau du groupe, et d'autre part, sur une longue formation interne en situation de travail mais néanmoins très formalisée. Celle-ci s'appuie sur des exercices écrits, corrigés par le directeur de l'établissement, et sur des bilans réguliers avec lui. Cette formation interne est adossée à puissant système de contrôle et de sanction (suppression de la prime qui complète le salaire perçu par le nouveau manager dès l'apparition d'écart avec les standards de management).

Ces pratiques de socialisation observées dans les deux PME à configuration managériale sont cohérentes entre elles et entrent en cohérence avec la combinaison des variables caractéristiques de cette configuration (Doty et al., 1993; Fiss, 2007). La rationalisation et l'adoption de normes de gestion issues de modèles mis en œuvre pour les grandes entreprises (Edwards et al., 2006) se retrouvent dans les activités de socialisation de ce type de PME. La nouvelle recrue est perçue comme une ressource productive. Les pratiques sont formalisées et visent le développement et l'ajustement à de connaissances et compétences standardisées. La figure 3 schématise ces interactions entre les spécificités de la socialisation dans les PME managériales et leur configuration.

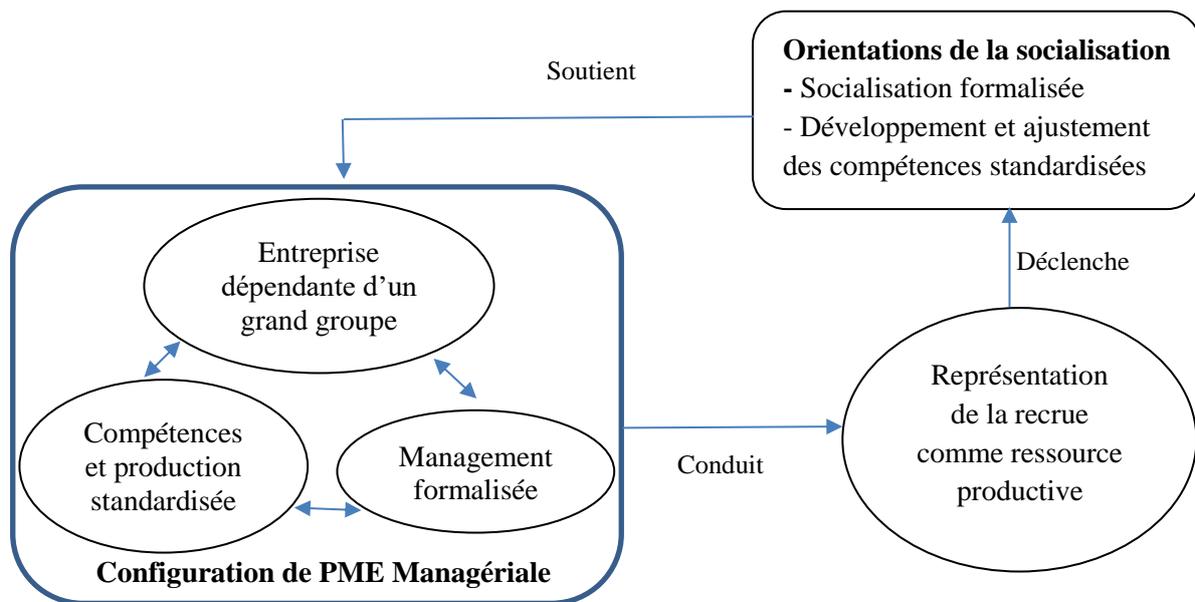


Figure 3. Spécificités de socialisation dans les PME managériales- Source : auteur

2.2.3. Pratiques de socialisation spécifiques aux PME entrepreneuriales

Dans les deux PME entrepreneuriales, les pratiques de socialisation consistent d'abord à accorder une écoute et de la considération aux idées et comportements novateurs des recrues, ou tout simplement décalés, par rapport aux normes en vigueur dans l'entreprise. Elles consistent également à adopter et/ou adapter certaines de ces nouveautés.

Une autre pratique consiste à adapter la mission et le rôle de la recrue pour faciliter son intégration. Les membres des PME entrepreneuriales considèrent les différences de la nouvelle recrue comme une opportunité pour innover et pour élargir les compétences et les activités de leur entreprise. Le rôle du nouvel entrant dans l'entreprise n'est donc pas précisément fixé à l'avance. Si son périmètre est en partie prédéfini, il est flexible en fonction des capacités et des difficultés d'intégration du nouvel entrant. Les nouvelles recrues doivent agir et interagir avec les membres en place pour définir et négocier leur rôle. Dans l'une des deux PME entrepreneuriales, le nouvel entrant a dû construire lui-même ses missions et activités sur la base de son domaine d'expertise unique dans l'entreprise.

Les pratiques de socialisation observées dans les PME entrepreneuriales sont cohérentes entre elles et s'inscrivent en parfait accord avec le besoin permanent d'innovation, de rupture et de prise de risque qui caractérise cette configuration (Edwards et al., 2006). Les individus entrent dans ces PME avec des caractéristiques distinctives et un œil neuf que les membres en place mettent à profit pour innover. L'arrivée d'une nouvelle recrue n'est pas considérée comme un

risque potentiel mais plutôt comme une source d'innovation et les pratiques de socialisation prennent la forme de questionnement et d'apprentissage organisationnel. La figure 4 schématise ces interactions entre les spécificités de la socialisation dans les PME entrepreneuriales et leur configuration.

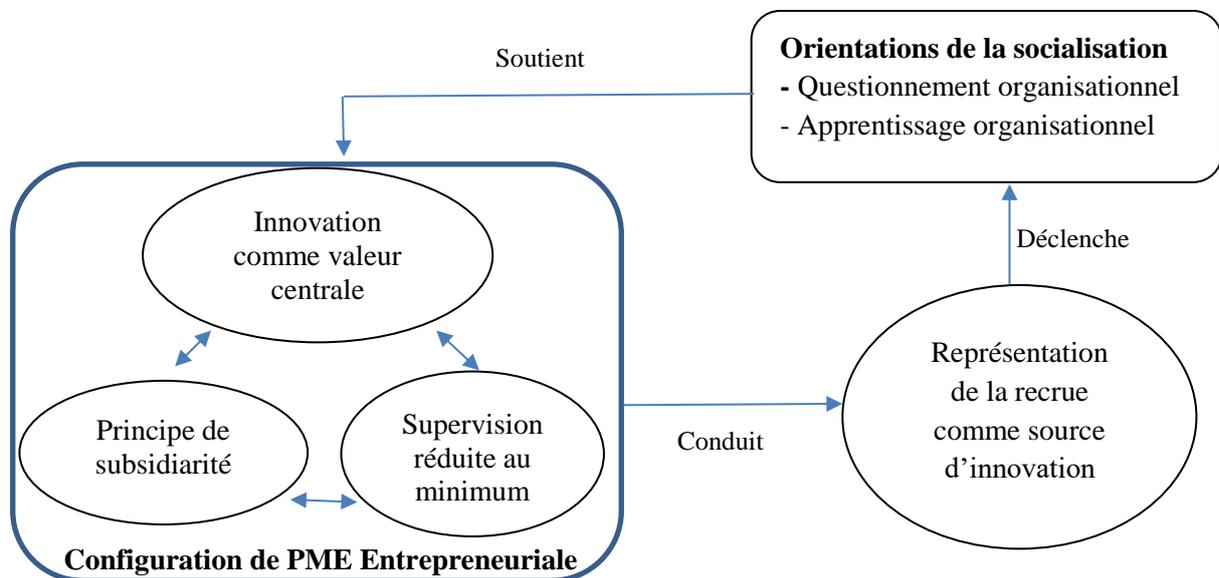


Figure 4. Spécificités de socialisation dans les PME entrepreneuriales- Source : auteur

2.3. Contribution aux connaissances contextualisées des pratiques de socialisation

Cette recherche contribue à étudier et comprendre la diversité des pratiques de socialisation des PME. Les comparaisons inter-cas et intra-cas ont permis de dégager des pratiques qui singularisent les modes de socialisation de trois configurations de PME, pratiques qui apparaissent cohérentes entre elles et avec les variables caractéristiques de chaque configuration (Doty et al., 1993; Fiss, 2007). Dans les PME entrepreneuriales ces pratiques reflètent une volonté de l'entreprise de profiter de la présence d'un nouveau membre pour innover et se transformer. Dans les PME traditionnelles elles reflètent plutôt le refus de transformation impulsée par l'arrivée d'un nouveau membre. Celui-ci représente un risque pour le maintien des normes et traditions, et les membres de l'entreprise se perçoivent comme les garants de ce maintien. Dans ces PME traditionnelles, les pratiques prennent davantage la forme d'inculcations symboliques et la réussite de l'intégration dépendra de la capacité du nouvel entrant à se conformer au cadre qui lui est imposé.

Contrairement à la configuration managériale, dans les configurations entrepreneuriale et traditionnelle, il n'existe pas de fonction RH pour formaliser et structurer un programme et des outils de socialisation. L'intégration des nouveaux collaborateurs est un processus émergent et peu formalisé. Les activités de socialisation sont plus relationnelles qu'informationnelles (Wesson & Gogus, 2005) car l'adaptation des nouveaux entrants passe davantage par l'interaction avec les personnes et l'observation des insiders que par la présentation des règles, des buts et des valeurs de l'entreprise. Au contraire, dans les PME managériales une part importante de l'activité de socialisation est informationnelle. Les pratiques sont outillées et rationalisées pour garantir la mise en conformité des compétences des nouveaux entrants. Les activités de socialisation sont pensées de manière efficiente et standard.

Notre travail met ainsi en évidence l'existence de spécificités concernant les enjeux et les activités de socialisation d'un type de PME à l'autre.

3. Conclusion

Cette première série de travaux (Bargues, 2010; Bargues, 2013) répond à plusieurs gaps de la littérature sur la socialisation organisationnelle.

D'abord elle permet d'enrichir les connaissances limitées de ce que font les organisations et leurs membres pour structurer la socialisation des nouveaux entrants (Ashford & Nurmohamed, 2012). Nous étudions cette question dans des organisations très différentes des grandes organisations, d'où sont presque unilatéralement issues les connaissances (Alan Saks & Gruman, 2012). Nous identifions des pratiques et des enjeux de socialisation qui sont directement liées aux caractéristiques organisationnelles des PME. Nos travaux répondent à ce titre à l'appel de plusieurs auteurs pour s'émanciper de la tendance à appliquer aux PME les connaissances en management issues des grandes entreprises (Edwards, 2005; Marlow, 2006; Rainnie, 1989).

Ces deux articles identifient également des pratiques et des activités nouvelles qui n'avaient pas été pris en considération dans les travaux ultérieurs, notamment des pratiques non intentionnelles et des pratiques qui ciblent les initiatives des nouveaux entrants. Ils mettent également en évidence l'importance dans le processus de socialisation, des pratiques informelles et des interactions quotidiennes des membres en place avec les nouveaux entrants, largement sous-étudiées dans la littérature (Saks & Gruman, 2012; Klein & Heuser, 2008).

Enfin cette première série de recherches répond à la faible prise en compte du contexte pour étudier et comprendre la socialisation organisationnelle (Ashford & Nurmohamed, 2012; Wanberg & Choi, 2012). Nos résultats montrent que le contenu des pratiques de socialisation de l'organisation et de ses membres est étroitement lié aux caractéristiques du contexte organisationnel où elles prennent place. Ils suggèrent également que les enjeux de socialisation ne sont pas les mêmes dans tous les contextes organisationnels. Ainsi toutes les activités de socialisation ne sont pas orientées vers le seul objectif de développer l'engagement et le niveau de performance du nouvel entrant (Grant & Bush, 1996). Elles visent aussi à préserver des caractéristiques d'ordre symbolique ou organisationnel et notamment certaines valeurs comme la tradition ou l'innovation.

Chapitre 3. Enrichir les aspects processuels de la socialisation organisationnelle

L'intégration d'un nouveau collaborateur est un processus long au cours duquel les difficultés peuvent apparaître seulement plusieurs semaines après l'entrée dans l'organisation (Ellis, Nifadkar, Bauer, & Erdogan, 2017). La prise en compte du temps apparaît donc essentielle pour étudier le phénomène (Ashforth, 2012). La littérature sur la socialisation organisationnelle a apporté plusieurs réponses pour appréhender la dimension temporelle de la socialisation. Historiquement, une approche séquentielle s'est d'abord attachée à identifier la succession d'étapes standards de socialisation (e.g. Feldman, 1976; Schein, 1978). Mais cette approche qui visait à définir un modèle séquentiel-type a été rapidement abandonnée faute de validation empirique suffisante. Les chercheurs se sont ensuite détournés pendant plusieurs décennies des considérations temporelles, se concentrant sur l'étude des antécédents du processus de socialisation et de leurs interactions sur une série d'outputs (Vancouver, Tamanini, & Yoder, 2010b). Conscientes des limites de cette vision statique du phénomène, plusieurs recherches ont développé des designs quantitatifs longitudinaux permettant de mesurer l'évolution des effets des antécédents de socialisation dans le temps (Klein & Heuser, 2008; Vancouver et al., 2010b). Malgré ces efforts pour intégrer la dimension temporelle, les connaissances des aspects processuels de la socialisation organisationnelle restent limitées (Ashforth et al., 2014; Jokisaari & Nurmi, 2012), les designs de recherche quantitatifs offrant une connaissance très réduite de ce qui est réellement réalisé lors des processus de socialisation (Ashforth, 2012; Vancouver & Warren, 2012). Ainsi, les connaissances existantes ne permettant pas de comprendre l'émergence, l'enchaînement et l'interdépendance des actions et des activités de socialisation, ainsi que les mécanismes qui sous-tendent ces enchaînements (Alan Saks & Gruman, 2012; Wanberg & Choi, 2012). Ces aspects processuels constituent une véritable boîte noire qu'il est essentiel d'ouvrir pour développer nos connaissances du phénomène (Ashforth et al., 2014).

Ce chapitre présente une seconde série de travaux (Bargues & Perrot, 2016; Bargues & Valiorgue, 2019) qui répond à ces enjeux à travers deux approches différentes. Dans un premier article (Bargues & Perrot, 2016) nous nous inspirons des approches processuelles qui ont été utilisées dans l'étude des organisations pour étudier les dynamiques de certains phénomènes organisationnels (Cohen & Sproull, 1991; Langley, 1999; Van de Ven & Poole, 1995, 2005). Nous mobilisons plus particulièrement des travaux d'Andrew Pettigrew qui formalise une

approche processuelle ‘contextualiste’ (Eisenhardt & Graebner, 2007; Langley, 1999; Pepper, 1942; Pettigrew, 2012).

Dans une seconde recherche, nous proposons de saisir les processus de socialisation en mobilisant un autre cadre théorique, celui du travail institutionnel (Delacour & Leca, 2011; Lawrence, Leca, & Zilber, 2013; Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence, Suddaby, & Leca, 2009, 2011). Plusieurs travaux néo-institutionnalistes se sont en effet récemment intéressés à la socialisation organisationnelle en étudiant les activités quotidiennes de socialisation qui concourent au travail de maintenance institutionnel (Dacin et al., 2010; Heaphy, 2013; Zilber, 2002, 2009). Nous montrons que l’étude des activités quotidiennes de socialisation à travers le travail institutionnel offre une perspective pratique nouvelle et intéressante pour appréhender les aspects processuels de la socialisation organisationnelle.

La partie 1 de ce chapitre revient sur les limites des connaissances de ces aspects processuels. Les parties 2 et 3 développent successivement les deux recherches conçues pour les enrichir.

1. Limites des connaissances sur les aspects processuels de la socialisation organisationnelle

Historiquement, la littérature sur la socialisation organisationnelle s’est d’abord intéressée à la dimension temporelle du processus par le séquençage des apprentissages et des ajustements des nouveaux entrants. Les travaux qui s’inscrivent dans cette approche séquentielle (Ashforth, Sluss, & Saks, 2007; Feldman, 1976, 1981; Schein, 1978; Wanous, 1980) identifient généralement trois phases. La phase de ‘*socialisation anticipée*’ (Feldman, 1976, 1981) précédant l’entrée du nouvel entrant dans l’organisation se caractérise par la formulation d’attentes sur le nouvel environnement de travail, basées sur les informations diffusées notamment lors des entretiens, par les médias ou les réseaux de connaissances. Lors de la deuxième phase dite de ‘*confrontation initiale*’ (Graen, 1976), le nouvel entrant vit un véritable choc de réalité (Hughes, 1958). Il entre dans un contexte organisationnel non familier dans lequel il est difficile de se repérer, de sélectionner et d’interpréter les informations. Cette phase est marquée par le stress relativement important du nouvel entrant qui développe des conflits de rôle et des ambiguïtés de rôle (Feldman, 1976). La dernière phase dite ‘*d’adaptation*’ (Feldman, 1976) est caractérisée par la régulation progressive de ces conflits et ambiguïtés de rôle, par le passage du statut d’outsider à celui d’insider (accès à l’autonomie, à des responsabilités, à des informations privilégiées). Les approches séquentielles de la socialisation

organisationnelle ont également mis en évidence des indicateurs de progression et de réussite du processus, comme l'intention de rester dans l'organisation, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel (Feldman, 1981), la performance et le turnover (T Bauer et al., 1998). Certains travaux séquentiels (notamment Feldman, 1976, et Fisher, 1986), recensent des facteurs qui influencent le passage d'une phase à l'autre : les caractéristiques du rôle confié (clarté et similitude avec un rôle déjà exercé) ; l'existence de relations sociales offrant un support émotionnel ou un référent normatif ; et certaines caractéristiques individuelles du nouvel entrant comme sa qualification.

Si les approches séquentielles ont eu le mérite de mettre en évidence les événements et les indicateurs potentiels associés à la socialisation, les tentatives de modélisation du processus de socialisation comme une séquence standard d'événements types ne sont pas validées empiriquement. Cet échec est lié, selon certains auteurs, à la non-prise en compte du contexte dans lesquelles les situations se déroulent (Grant & Parker, 2009). L'approche séquentielle offre une connaissance limitée des aspects processuels car elle n'intègre pas non plus le rôle actif des nouveaux entrants et leurs interactions avec les activités de socialisation des membres en place (Slaughter & Zickar, 2006).

Face à ces limites, les travaux ont progressivement évolué vers l'étude des activités et "tactiques" de socialisation mises en place par les organisations et leurs membres pour aider les nouveaux entrants à apprendre leurs rôles (Klein & Weaver, 2000; Van Maanen & Schein, 1979; Wesson & Gogus, 2005). Leurs effets positifs ou négatifs ont été mesurés sur différentes variables de résultats de socialisation comme la satisfaction au travail (Allen & Meyer, 1990; Talya Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007; Alan Saks et al., 2007). Néanmoins, les enchaînements ou interactions entre ces tactiques n'ont jamais été étudiés.

Un courant de recherche complémentaire a progressivement émergé et s'est concentré sur les activités de socialisation proactives développées par les nouveaux entrants. Dans cette optique, les nouveaux entrants ne sont plus considérés comme des agents passifs de leur socialisation. Ils prennent des initiatives pour faire face à l'ambiguïté et au manque de connaissances des comportements, croyances et compétences requises pour endosser leurs nouveaux rôles (Ashford & Black, 1996; Cooper-Thomas et al., 2011; Cooper-Thomas & Wilson, 2011; Alan Saks et al., 2011). Les recherches ont également mis au point des tests empiriques pour mesurer si ces proactivités des nouveaux entrants étaient associées positivement ou négativement à différents résultats de socialisation (Ashford & Black, 1996; Kammeyer-Mueller, Livingston, & Liao, 2011; Saks et al., 2011). Malgré l'avancé des connaissances sur les activités mises en

œuvre au cours du processus, l'étude de l'enchaînement et des interactions de ces activités reste inexplorée.

Un dernier courant de recherche étudie les effets conjoints des tactiques organisationnelles et des pro-actions des nouveaux entrants (Bauer et al., 2007; Cooper-Thomas et al., 2011; El Akremi, Nasr, & Richebé, 2014; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Saks & Ashforth, 1997). Plusieurs d'entre eux ont d'ailleurs mobilisé des designs quantitatifs longitudinaux pour mesurer l'évolution de ces effets conjoints dans le temps (Ashforth, Sluss, & Saks, 2007; Bauer & Green, 1998; Jokisaari & Nurmi, 2012; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Vancouver et al., 2010b). Mais encore une fois, ces travaux ne permettent pas de comprendre les enchaînements et articulation entre les activités de socialisation mises en œuvre respectivement par l'organisation et ses membres, et par les nouveaux entrants.

Si le développement important des recherches longitudinales sur la socialisation organisationnelle constitue une amélioration notable des connaissances temporelles du phénomène, il offre une représentation limitée des aspects processuels de la socialisation organisationnelle (Vancouver et al., 2010b). Les designs quantitatifs de ces recherches ne permettent pas de plonger au cœur des processus à l'œuvre, c'est à dire d'étudier la continuité, l'interdépendance et l'enchaînement des actions de socialisation et des mécanismes qui les sous-tendent (Jokisaari & Nurmi, 2012; Toh, DeNisi, & Leonardelli, 2012; Wanberg & Y. Choi, 2012).

Les deux travaux que nous présentons maintenant visent directement à contribuer au développement des connaissances sur ces aspects processuels de la socialisation.

2. Développer les connaissances processuelles de la socialisation avec la théorie contextualiste

L'approche processuelle des phénomènes organisationnels occupe une place importante des théories des organisation depuis les années 1990 (Langley, 1999; Pettigrew, 2012). Des travaux s'intéressent par exemple aux aspects processuels de l'apprentissage organisationnel (Cohen & Sproull, 1991) ou du changement organisationnel (Van de Ven & Poole, 1995, 2005). Ils adoptent tous une démarche de recherche qualitative inductive inspirée de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967 ; Garreau, 2012) qui consiste à « *étudier des données de terrain détaillées en plan rapproché et à en extraire des théories* » (Musca, 2006). Parmi eux, Pettigrew

formalise une approche processuelle qu'il qualifie de 'contextualiste' (Pepper, 1942) à partir de ses propres études sur le processus de prise de décision (Pettigrew, 1977), sur le processus de création de la culture organisationnelle (Pettigrew, 1979) et sur le processus de changement organisationnel (Pettigrew, 1985a, 1985b, 1987). Pettigrew définit un processus comme une séquence d'actions et d'évènements continus et interdépendants, utilisée pour expliquer les origines, l'évolution et le résultat d'un phénomène (Pettigrew, 1985b).

L'approche contextualiste permet de dépasser les limites des connaissances sur les aspects processuels de la socialisation organisationnelle évoquées précédemment. D'abord, à travers la mobilisation d'un design de recherche qualitatif et longitudinal, elle permet de plonger au cœur du processus, de prendre en considération les interactions dans le temps entre les acteurs, et de construire des données fines sur les mécanismes à travers lesquels il opère (Pettigrew, 2012 ; Langley, 1999 ; Eisenhardt et Greabner, 2007).

De plus, la mobilisation de l'approche contextualiste évite de considérer les processus de socialisation dans une perspective standard et universaliste car elle implique d'étudier l'influence du contexte sur l'origine, le développement et les résultats du processus. Dans ce cadre, le contexte est appréhendé dans une perspective dynamique où le temps constitue un élément central. Le contexte renvoie donc à une multitude d'autres processus organisationnels qui se déroulent à des niveaux de réalité différents et selon des rythmes et des directions qui leur sont propres (Pettigrew, 1992). Enfin, Pettigrew refuse de considérer le contexte comme une liste de conditions existantes en dehors des acteurs et influençant le processus étudié. Il s'inspire de la théorie de la structuration d'Anthony Giddens (Giddens, 1984) et postule que l'action se déroule dans le cadre de structures qui évoluent elles-mêmes sous l'impact des décisions et actions des acteurs (Pettigrew, 1992). En résumé, l'approche contextualiste distingue le contexte du simple « environnement » de par son caractère dynamique et parce qu'il n'est pas un simple ensemble de conditions en arrière-plan de l'action.

Dans cette recherche, nous adoptons une approche contextualiste pour enrichir les connaissances de la socialisation organisationnelle. Il s'agira d'étudier les enchaînements d'actions et d'activités des membres en place et des nouveaux entrants qui se succèdent et interagissent à travers le temps, leurs résultats, et d'interroger le contexte pour éclairer leurs interactions et variations.

2.1. Choix méthodologiques liés à l'approche contextualiste

La mobilisation d'une approche contextualiste implique une méthode de recherche spécifique. Les travaux d'Andrew Pettigrew apportent des éléments méthodologiques précis à ce sujet.

1/ D'abord, la question centrale de la recherche doit porter sur le résultat - intermédiaire ou final - du processus étudié (Pettigrew, 2012). Dans notre recherche nous choisissons d'étudier la réussite de l'intégration des nouveaux entrants. Nous nous concentrons sur une issue claire et objective du processus : le fait que les recrues restent ou non dans l'organisation. En conséquence, la question centrale de notre recherche se formule ainsi :

Comment expliquer que certaines organisations réussissent mieux à maintenir leurs nouvelles recrues ?

2/ Selon Pettigrew (1997), le choix du résultat étudié détermine ensuite le choix des cas mis en comparaison car il est nécessaire de disposer de cas présentant des résultats différents. Nous avons ainsi sélectionné des cas en fonction des réussites antérieures des processus de socialisation. Nous avons opéré cette sélection dans un corpus de PME que nous avons déjà eu l'occasion d'étudier (Bargues & Meflet, 2008). Nous connaissons les résultats des socialisations récentes. Le tableau ci-dessous présente les cas sélectionnés en fonction des réussites ou des échecs des processus de socialisation récents. Nous y indiquons également pour chaque cas le résultat du processus de socialisation que nous avons étudié.

Cut	Maintien de tous les membres recrutés (3) au cours des 2 dernières années dont le nouvel entrant étudié
Dig	Maintien de tous les membres recrutés (4) au cours des 3 dernières années dont le nouvel entrant étudié
Air	Maintien de tous les membres recrutés (3) au cours des 5 dernières années dont le nouvel entrant étudié
Nail	Départ de 3 recrues sur 3, depuis deux ans dont le nouvel entrant étudié
Truck	Départ de 3 recrues sur 3 depuis trois ans dont le nouvel entrant étudié
Serve	Départ de 2 recrues sur 3 aux cours des 4 dernières années mais pas du nouvel entrant étudié

Tableau 5. Présentation des cas en fonction des résultats de socialisation

Source : Bargues & Perrot, 2016

Notre échantillon présente deux catégories de cas : une catégorie d'entreprises qui ont des difficultés récurrentes pour maintenir les nouveaux entrants, et une catégorie d'entreprises qui n'en ont pas. Nous avons suivi l'intégration d'un nouveau collaborateur dans chacun des cas. Parmi eux, deux cas se sont soldés par le départ des recrues à l'issue de notre période d'enquête (cas Nail et Truck) et quatre cas par leur maintien après un an dans l'entreprise. Ce sont ces résultats d'échecs et de réussites de socialisation que nous étudions.

3/ Enfin, la méthode contextualiste implique de définir le type de contexte qui entre en interaction avec le processus étudié (Pettigrew, 1997). Dans notre recherche nous prenons en considération uniquement l'interaction du contexte intra-organisationnel sur les processus de socialisation.

2.2. Collecte et analyse des données

Un design de recherche qualitatif et longitudinal nous a permis d'observer le processus de socialisation organisationnelle en temps réel dans chacun des cas. Nos données empiriques proviennent d'interviews, d'observations ouvertes (Roulet et al., 2017), de documents internes, de supports de communication externe et de feedbacks avec les personnes interrogées.

43 entretiens semi-directifs ont été conduits avec les dirigeants, les nouveaux entrants et leurs collègues jugés proches du point de vue des tâches réalisées, ou de la fréquence de leurs échanges. Les interviews ont été réalisées à trois périodes de temps : avant l'entrée des nouvelles recrues, quelques jours après l'entrée de l'individu dans sa nouvelle organisation, et trois mois à un an après son entrée.

Les données collectées ont été analysées en mobilisant une approche qualitative inductive inspirée de la théorie enracinée (Strauss & Corbin, 1994; Garreau, 2012). Nous avons navigué entre les données brutes, la théorie émergente et la littérature pertinente (Garreau, 2015; Langley, 1999; Rouleau & Balogun, 2011) pour développer les connaissances du processus de socialisation dans une approche contextualiste.

Pour chaque cas, nous avons d'abord cherché à identifier pour les différents acteurs (membres en place et nouvel entrant) les actions et les événements qui se succèdent au fil du temps, c'est à dire le contenu du processus de socialisation. A partir des différentes sources de données collectées nous avons organisé de manière chronologique ce processus en faisant ressortir les incidents. A l'issue de ce premier travail, nous avons réalisé une analyse de premier ordre

(Clark, Gioia, Ketchen, & Thomas, 2010) avec le codage des entretiens, des observations et des documents. Cette première analyse qui permet d'identifier des concepts qui émergent littéralement de la bouche des interviewés (Gioia et al., 2012), a été poursuivie par une analyse de second ordre (Gioia et al., 2012; Strauss & Corbin, 1998). La dernière étape a consisté à agréger les concepts de second ordre (Gioia et al., 2012) en quatre dimensions (*pratiques de souplesse organisationnelle, pratiques de pression organisationnelle, pratiques organisationnelles d'apprentissage du rôle, pratiques individuelles d'apprentissage du rôle*). A l'issue de cette analyse nous avons identifié des relations et des enchaînements entre ces catégories de pratiques de socialisation et nous les avons schématisés (figure 5). La comparaison inter-cas nous a permis de confronter et renforcer l'ensemble de ces analyses

Pour déployer l'approche contextualiste, nous avons ensuite poursuivi l'analyse des données en identifiant les dimensions du contexte organisationnel qui interagissent avec les enchaînements de ces pratiques. Nous avons donc dans chaque cas rapproché le processus de socialisation du contexte intra-organisationnel. A ce stade de l'analyse nous nous sommes appuyés sur les travaux de la littérature ayant étudié le contexte de la socialisation organisationnel (B. Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007; B. E. Ashforth, Saks, & Lee, 1998; Hart & Miller, 2005) ainsi que sur les travaux contextualistes (Pettigrew, 1985a, 1985b, 1987). La comparaison des cas nous a permis de confronter et renforcer nos analyses et d'identifier les dimensions du contexte qui interagissent sur le processus de socialisation et son résultat.

2.3. Le processus de socialisation au prisme de l'approche contextualiste

Nous présentons les résultats en deux temps. Nous dégageons d'abord les principales régularités et variations des enchaînements d'activités de socialisation dans les cas étudiés. Nous proposons également une schématisation de ces régularités. Nous présentons ensuite les dimensions du contexte qui interagissent sur ces enchaînements.

2.3.1. Régularités et variations du processus de socialisation

La figure 5 propose une modélisation des enchaînements et interactions des activités de socialisation mises en œuvre par les membres en place et par les nouveaux entrants.

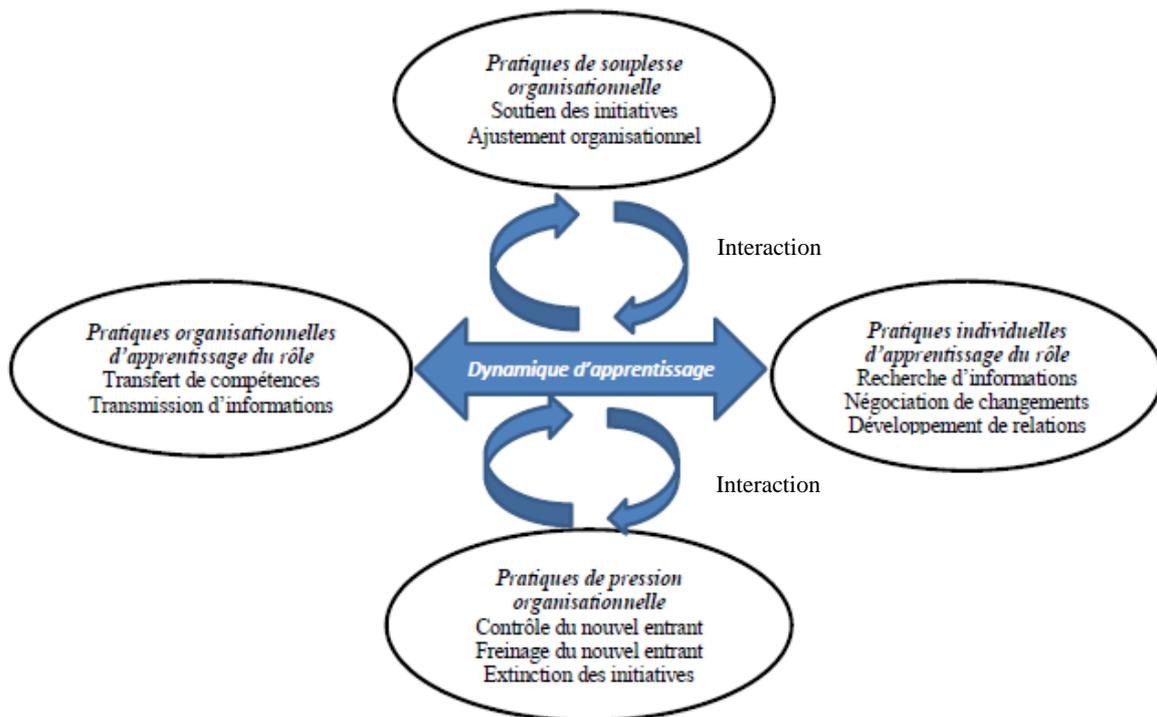


Figure 5. Modélisation des processus de socialisation organisationnelle
Source : Barges & Perrot (2016)

Notre modélisation des processus de socialisation illustre d’abord le fait que la dynamique des activités de socialisation est centrée sur l’apprentissage du rôle (Schein, 1988), en interaction avec des forces de pression et/ou de souplesse organisationnelle.

L’apprentissage du rôle passe par l’action des membres en place, à travers la mise en œuvre de **pratiques organisationnelles d’apprentissage**. Il s’agit de transférer les compétences en donnant des conseils, montrant les gestes, en organisant le travail du nouvel entrant, en travaillant en binôme. Il s’agit également de transmettre des informations utiles aux apprentissages du rôle en donnant des documents ou en discutant avec le nouvel entrant dans et en dehors du temps de travail.

Ces pratiques organisationnelles d’apprentissage stimulent en retour les **pratiques individuelles d’apprentissage** mises en œuvre par le nouvel entrant. Ces pratiques renvoient à ses initiatives de recherche d’information, à ses initiatives pour négocier des changements concernant l’organisation et/ou son rôle dans l’organisation, et à ses initiatives pour développer ses relations sociales. Nous observons par exemple que les conseils et les démonstrations donnés au nouvel entrant désinhibent sa propre recherche d’information.

Dans un mouvement inverse, les questions et les sollicitations des nouveaux entrants relancent de nouvelles pratiques d'apprentissage des membres en place, ou font évoluer celles déjà mises en œuvre.

L'apprentissage du rôle passe donc par l'interaction et l'ajustement mutuel entre les pratiques d'apprentissage des membres en place et celles des nouveaux entrants. Il s'agit d'un côté d'agir pour transmettre et diffuser les connaissances et les informations, et de l'autre, d'agir pour trouver les informations, donner du sens à son rôle et pour l'endosser de manière opérationnelle.

Ces pratiques d'apprentissage du rôle interagissent avec des *pratiques de souplesse et/ou de pression organisationnelle*.

La souplesse organisationnelle se matérialise par l'action des membres en place pour soutenir certaines initiatives mises en œuvre par les nouveaux entrants. Il s'agit plus précisément de soutenir les initiatives qui visent à transformer leur nouvel environnement pour le rapprocher de ce qu'ils connaissent déjà et réduire ainsi l'ampleur de leurs apprentissages. *La souplesse organisationnelle* se traduit également par des pratiques d'ajustement des membres en place qui consistent à transformer spontanément certains éléments du rôle organisationnel confié ou certains éléments du contexte intra-organisationnel pour mieux l'adapter au nouvel entrant. Dans ce cas, ce sont bien les membres en place qui opèrent un effort d'ajustement pour intégrer un nouveau membre.

L'apprentissage du rôle interagit également avec des pratiques **de pression organisationnelle**. Ici, les actions des membres en place sont orientées vers le freinage, le contrôle et l'extinction des initiatives et comportements du nouvel entrant lorsqu'ils sont en décalage avec les normes en vigueur, comme l'illustrent les propos ci-dessous d'un membre en place.

« Je jette toujours un coup d'œil par la fenêtre pour voir comment les nouveaux se comportent. [...] il faut observer les gens pour voir réellement comment ils sont. [...] Un gars prenait deux pauses le matin et deux pauses l'après-midi...quand le chef d'atelier est venu me voir je lui ai dit : 'attends, il faut qu'on le prenne sur le fait'. [...] Je lui ai dit : " Ici tout le monde est à la même enseigne : tu travailles !" On lui a laissé le choix, il a pris ses affaires et il est parti. »

L'enchaînement, les interactions et l'interdépendance entre *ces pratiques d'apprentissage et de souplesse/pression organisationnelle* constituent le contenu du processus de socialisation organisationnel. La comparaison entre différents cas montre qu'il n'existe pas de processus présentant un contenu unique et modélisable en tant qu'enchaînement standard de pratiques. On ne peut pas dire par exemple que les pratiques de souplesse occasionnent des pratiques individuelles d'apprentissage de type A, alors que les pratiques de pression occasionnent des pratiques d'apprentissage de type B.

En revanche, l'analyse de chaque cas montre que le processus de socialisation suit une série d'itérations. Par exemple dans le cas Nail, nous observons une série de sept boucles itératives de type « pression organisationnelle – apprentissage du rôle » où les pratiques d'apprentissage du rôle constituent des réponses à la pression organisationnelle. L'organisation exerce d'abord une pression et accompagne le nouvel entrant en précisant ses exigences. Le nouvel entrant s'engage alors de manière active dans un apprentissage du rôle conforme aux normes. Puis, une nouvelle pression est exercée, qui suit le même processus itératif. Dans le cas Nail, la septième boucle est rompue par le départ du nouvel entrant.

A titre de comparaison, le processus à Cut est extrêmement différent. Tout d'abord, il n'est pas initié par une pratique de pression, mais par une pratique organisationnelle d'apprentissage du rôle. De plus, dans ce cas c'est la souplesse de l'organisation qui est la réponse dominante à l'apprentissage du rôle. On peut ainsi caractériser le processus de socialisation de Cut comme une série d'itérations « apprentissage– souplesse organisationnelle ».

Ces deux cas contrastés mettent en évidence des processus basés sur des boucles itératives spécifiques, et caractérisés par la pratique initiant le processus ainsi que par le degré de pression ou de souplesse. La comparaison de ces deux cas nous permet de conclure qu'il n'existe pas de processus de socialisation présentant un contenu unique et modélisable en tant qu'enchaînement standard de pratiques. Pour compléter la compréhension des processus de socialisation, il apparaît essentiel d'expliquer ces différences observées. L'approche contextualiste nous permet de questionner les dimensions du contexte qui influencent l'émergence et l'enchaînement des activités.

2.3.2. Dimensions du contexte influençant les processus de socialisation

L'analyse de nos données permet d'identifier quatre dimensions du contexte qui influencent l'enchaînement des activités des nouveaux entrants et des membres en place : le processus culturel, le processus politique, l'historique du rôle confié au nouvel entrant et la dynamique d'innovation.

Le processus culturel

Nous observons dans les six cas étudiés que l'enchaînement des actions et des activités de socialisation interagit avec le processus culturel, défini comme le processus de maintenance, création et/ou destruction de la culture organisationnelle (Hatch, 1993).

A l'occasion de la socialisation d'un nouvel entrant, les membres en place mettent en scène ou explicitent les normes existantes et attendues. En les verbalisant pour le nouvel entrant (et parfois pour la première fois pour eux), ils se les approprient davantage. La socialisation apparaît donc comme un moment privilégié pour communiquer ce qui fonde les comportements organisationnels, pour expliciter les modèles normatifs de l'organisation. Elle offre des occasions pour les membres de l'organisation d'activer des symboles, des éléments de langage, des mythes qui constituent les éléments de la culture organisationnelle (Schein, 1984, 2010).

Par exemple à Cut, où la sécurité constitue une valeur importante à préserver, le récit d'histoires d'accident en forêt par les membres en place s'apparente à des mythes fondateurs des comportements associés à la sécurité. « *Au casse-croûte à midi on raconte ce type d'histoire, des histoires d'accident incroyables qui font un peu peur.* » [Nouvel entrant à Cut]. Les activités de socialisation et leurs enchaînements s'inscrivent ainsi dans le processus de maintien de la culture organisationnelle.

Mais nous observons également que la socialisation peut contribuer, dans certains cas, à faire évoluer cette culture. C'est ce que nous avons constaté à Cut où le nouvel entrant valorise très fortement l'écologie, valeur qui entre en contradiction avec les méthodes intensives d'exploitation forestière utilisées par l'entreprise. Le nouvel entrant fait part de ses critiques des méthodes d'exploitation et de leurs externalités négatives. Il initie alors des discussions sur l'écologie, il transmet des informations sur la faune et la flore. Ces échanges contribuent à créer de nouvelles connaissances au sein des membres de l'entreprise et à développer la capacité réflexive des membres en place vis-à-vis de leurs méthodes de travail. Une sensibilité à l'écologie émerge progressivement parmi eux. Le nouvel entrant propose également des solutions pour transformer les normes existantes permettant de soutenir l'écologie. Une

négociation avec les membres en place se développe alors autour de la création d'artefacts et de normes soutenant cette valeur. Cut est le seul cas de notre échantillon où nous observons une création de nouveaux éléments constitutifs de la culture organisationnelle au contact du nouvel entrant. Ce cas offre néanmoins la possibilité de comprendre que la socialisation peut être un moment propice dans le processus de transformation de cette culture. Cette transformation de la culture organisationnelle se construit, à cette occasion, à travers des interactions et des ajustements mutuels entre les membres en place et le nouvel entrant.

A travers ces résultats nous comprenons que les enchaînements d'actions et d'activités de socialisation prennent des chemins variés (souplesse/pression organisationnelle et/ou apprentissage organisationnel) sous l'influence du processus culturel en œuvre dans l'organisation.

Le processus politique

Nous observons également que l'enchaînement des activités de socialisation est influencé par le processus politique, entendu comme le processus de maintenance, création et dissolution des relations de pouvoir dans l'organisation (Pettigrew, 2012; Salancik & Pfeffer, 1974). Pour les membres en place, l'arrivée d'un nouvel entrant peut être l'occasion d'asseoir ou de développer leurs relations de pouvoir, notamment sur le nouvel entrant. C'est le cas dans les six entreprises étudiées, comme illustré ci-dessous à Dig, où un collègue redéfinit dans son intérêt les tâches confiées au nouvel entrant.

« Mon collègue m'a demandé des trucs impossibles à faire : sortir en 24h un résultat qui prenait 2-3 jours. La première fois, je me suis saigné aux 4 veines à faire des nuits blanches. A partir de là il a poussé le bouchon un plus loin jusqu'à me déléguer un projet complètement en dehors de mon expertise. J'ai eu un coup de gueule ! Il y a un moment où il ne pouvait plus se servir de moi ! » [Nouvel entrant à Dig].

Mais l'arrivée d'un nouvel entrant peut également déstabiliser des positions de pouvoir déjà existantes, comme l'illustrent ci-dessous les cas Serve et Air. Des actions sont alors mises en œuvre par les membres en place pour freiner la progression des nouveaux entrants et défendre leur position.

« Il y a des jalousies. Il y a des gens qui sont là depuis plus de 2 ans, ils essaient de me mettre des bâtons dans les roues. L'autre jour je fais une commande à un collègue et il m'envoie complètement autre chose pour me ralentir.» [Nouvel entrant à Serve]. *« J'ai*

compris qu'elle me met des peaux de bananes, elle me donne des informations commerciales erronées pour que je me plante ! » [Nouvel entrant à Air]

Le jeu politique des membres en place influence également les initiatives d'apprentissage des nouveaux entrants. Par exemple à Serve, le nouvel entrant prend de plus en plus d'initiatives pour accélérer l'apprentissage de son rôle et réduire ainsi le jeu de domination qu'exerce un collègue sur lui. Dans certains cas, le nouvel entrant adopte même ouvertement une posture de résistance face aux stratégies de domination des membres en place. On voit bien ici comment le processus politique réoriente l'enchaînement des activités de socialisation. Ces résultats permettent aussi de comprendre que la socialisation constitue un moment sensible pour ces jeux politiques car l'arrivée d'un nouveau collaborateur est un moment propice pour gagner ou perdre du pouvoir.

La dynamique d'innovation

Nous identifions que la dynamique d'innovation constitue un élément du contexte intra-organisationnel qui influence significativement l'émergence des pratiques de socialisation et leurs enchaînements. Il apparaît en effet qu'un contexte caractérisé par une forte dynamique d'innovation oriente les pratiques de souplesse organisationnelle. Cut et Dig illustrent bien ce type de contexte car ce sont deux PME entrepreneuriales (J. Atkinson & Storey, 2016) caractérisées par des processus d'exploration et d'exploitation continus et une dynamique permanente d'innovation (Gray, 2006; D. Storey, 2016; Varis & Littunen, 2010). Dans ces deux cas, l'apprentissage du rôle est soutenu par une forte souplesse organisationnelle qui consiste pour les membres en place à considérer et à adresser une large écoute aux idées et aux questionnements critiques du nouvel entrant concernant les pratiques et les méthodes. Ceci a pour effet de conforter et stimuler en retour de nouvelles initiatives de transformation. Ces enchaînements d'activités de socialisation renforcent et alimentent directement la dynamique d'innovation.

A l'opposé, nous observons que lorsque la dynamique d'innovation est très limitée voire inexistante le processus de socialisation s'engage plutôt vers une pression organisationnelle comme dans les cas Nail et Truck. Les idées et comportement nouveaux du nouvel entrant concernant les méthodes et techniques en vigueur sont étouffés par les réactions de dénigrement, d'exclusion sociale et la verbalisation parfois autoritaire des règles en usage.

L'historique du rôle confié au nouvel entrant

Cette quatrième dimension du contexte intra-organisationnel influence le processus de socialisation et plus particulièrement l'émergence et l'enchaînement des activités d'apprentissage. Dans les cas Dig et Truck et à l'inverse des quatre autres cas, le rôle confié au nouvel entrant n'a pas d'historique car il est nouveau pour l'entreprise.

« C'est une création de poste avec un nouveau marché à développer. [...] Il n'y a rien de structuré, donc il faut que j'apprenne et qu'en même temps je structure. » [Nouvel entrant à Truck] *« Il a fallu que je contribue à définir mon activité. Donc il y a une grosse démarche personnelle derrière. »* [Nouvel entrant à Dig]

Dans ces deux cas, les activités de transfert de compétences et de transmission d'information des membres en place sont beaucoup moins variées et nombreuses que dans les quatre autres cas. Elles se résument à donner des documents. De manière complémentaire, ce contexte favorise l'émergence de très nombreuses initiatives d'apprentissage du nouvel entrant (essai, observation, consultation de documents, consultation de ressources externes). La figure 6 synthétise l'interaction de ces multiples dimensions du contexte qui interagissent sur les processus de socialisation organisationnelle.

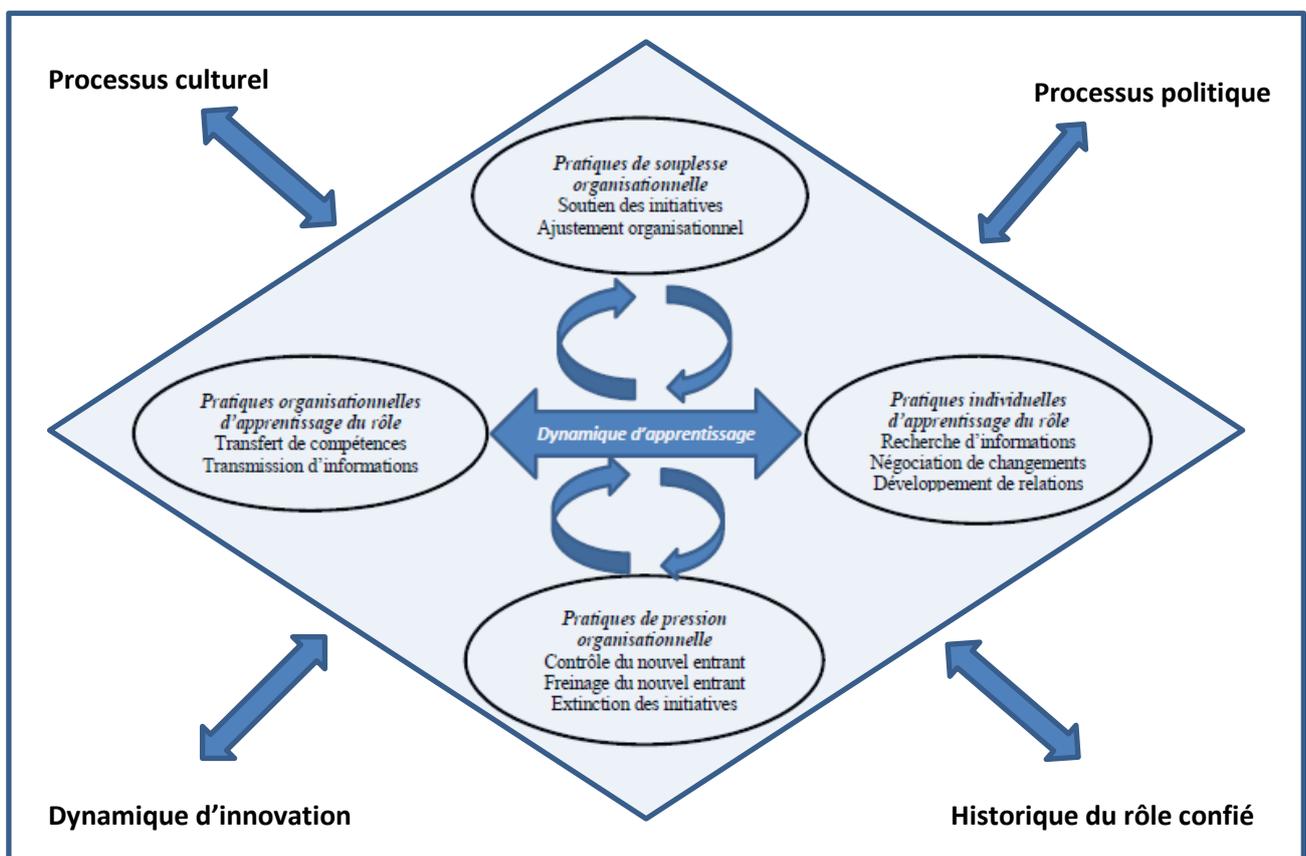


Figure 6. Interaction de quatre dimensions du contexte sur le processus de socialisation

Source : auteur

2.4. Contributions et perspectives

Nous discutons maintenant des contributions de nos résultats à la littérature sur la socialisation organisationnelle. La mise en relation entre processus de socialisation, contexte et résultat nous permet également de dégager des implications managériales.

2.4.1. La modélisation d'un processus complexe et idiosyncrasique

En mobilisant l'approche contextualiste, notre recherche contribue au développement des connaissances sur les aspects processuels de la socialisation organisationnelle (Wanberg et Choi, 2012; Ashforth et al., 2014). L'approche permet de plonger au cœur des processus de socialisation en identifiant les activités et leurs enchaînements, et en proposant leur modélisation.

La modélisation du processus de socialisation que nous proposons (figure 5) tranche avec les anciennes tentatives de modélisation séquentielle (e.g. Feldman, 1976, 1981). A ces modèles par étapes qui visaient à représenter la socialisation comme une séquence standard d'événements, nous opposons une représentation itérative qui permet de comprendre l'idiosyncrasie du processus. Nous montrons que les pratiques d'apprentissages du rôle apparaissent, évoluent et interagissent entre elles, soutenues, stimulées ou freinées par des pratiques de pressions et de souplesse organisationnelle.

Les concepts de *pratiques d'apprentissage organisationnelles / individuelles*, et de *pression / souplesse organisationnelle* structurent cette représentation du processus. Ces quatre concepts s'articulent autour de deux axes : un premier qui renvoie à l'apprentissage du rôle et un second axe que nous suggérons d'appeler l'élasticité organisationnelle, entendue comme la possibilité de variation de l'organisation en fonction des perturbations introduites par le nouvel entrant.

Cette modélisation du processus de socialisation permet de rendre compte d'une manière intelligible d'un phénomène complexe qui varie en interaction avec le contexte. La socialisation y apparaît comme un enchaînement d'actions et d'événements continus et interdépendants où la dynamique en double sens entre les activités des membres en place et des nouveaux entrants est prise en considération. Cette prise en compte de l'interaction entre membres en place et nouveaux entrants tranchent également avec la représentation séquentielle qui ignorait le rôle actif des nouveaux entrants dans le processus de socialisation (Cooper-Thomas et al., 2011).

2.4.2. La prise en compte du contexte pour comprendre le processus de socialisation

L'approche contextualiste permet également de dépasser la vision d'un processus de socialisation standard en montrant que les enchaînements de pratiques prennent des chemins variés en fonction du contexte intra-organisationnel et plus précisément en fonction de quatre de ses dimensions : la dynamique d'innovation, l'historique du rôle confié, le processus culturel et le processus politique (figure 3).

Si plusieurs travaux avaient déjà mis en évidence l'influence du contexte sur les résultats de la socialisation (e.g. Ashforth et al., 1998; Baker & Feldman, 1991; Feldman, 1976; Hart & Miller, 2005) le contexte était appréhendé comme un environnement statique, conditionnant l'action de l'organisation et de ses membres. L'approche contextualiste permet d'enrichir ces travaux en proposant une approche du contexte dynamique, structurant et structuré par les acteurs. La dynamique d'innovation, les processus culturel et politique et l'histoire du rôle confié, renvoient à des éléments de contexte qui ont chacun leurs propres propriétés et dynamiques et qui interagissent sur le processus de socialisation des nouveaux entrants. Nous contribuons ainsi à identifier des mécanismes sous-jacents qui influencent le processus de socialisation organisationnelle (Wanberg et Choi, 2012).

La mise en évidence de l'interaction entre le processus politique et le processus de socialisation est un apport important car il ouvre des perspectives de recherche nouvelles permettant de dépasser la vision apolitique de la socialisation organisationnelle.

Nos résultats concernant l'interaction du processus culturel permettent également de compléter les connaissances de la relation entre culture et socialisation organisationnelle (Schein, 2010; Schneider, 1987; Van Maanen & Schein, 1979). La littérature sur la socialisation organisationnelle appréhende la culture comme un simple domaine sur lequel porte les apprentissages et les adaptations du nouvel entrant (Anakwe & Greenhaus, 1999; Haueter, Macan, & Winter, 2003; Taormina, 1994). Notre recherche permet d'aller plus loin en suggérant que la culture n'est pas uniquement un objet d'apprentissage pour le nouvel entrant, mais qu'elle constitue aussi un élément qui influence et structure les pratiques de socialisation des membres en place, leurs enchaînements et leurs interactions avec les initiatives des nouveaux entrants.

Enfin, nos résultats sur l'interaction entre la dynamique d'innovation et le processus de socialisation ouvre également des perspectives importantes. Ils permettent de mieux

comprendre pourquoi la socialisation des nouveaux entrants constitue un enjeu particulièrement fort pour les organisations entrepreneuriales (Atkinson & Storey, 2016). Ces premiers résultats nous ont d'ailleurs incité à poursuivre nos investigations sur cette articulation entre processus de socialisation et dynamique d'innovation dans nos travaux ultérieurs (Bargues & Bouchard, 2013 ; Bargues & Valiorgue, 2018).

2.4.3. Lien entre processus, contexte et résultat de la socialisation

L'approche contextualiste de la socialisation implique de mettre en lien le processus, le contexte et le résultat du processus étudié (Pettigrew, 1997, 2012). Dans notre cas, elle permet de mieux comprendre pourquoi certaines entreprises étudiées ne sont pas parvenues à garder leurs nouveaux entrants et d'en tirer des implications managériales.

S'agissant d'abord des deux cas de départ des nouveaux entrants (Truck et Nail), ils renvoient à deux entreprises qui vivent des échecs récurrents d'intégration. Dans ces deux PME, le contexte est caractérisé par un processus de préservation de la culture organisationnelle important et une absence de dynamique d'innovation. Ce contexte oriente le processus de socialisation vers une pression organisationnelle forte. En conséquence, la probabilité de garder les nouveaux entrants peut être plus faible si des critères d'adéquation culturelle n'ont pas été intégrés dans le processus de recrutement, comme c'est le cas dans ces deux entreprises que nous avons étudiées. Nous conseillons donc aux managers et dirigeants qui œuvrent activement à la préservation des savoir-faire et de la culture organisationnelle d'être très vigilant lors du processus de recrutement. Il est nécessaire d'utiliser des canaux et des pratiques de recrutement qui permettent autant que possible de s'assurer d'une adéquation culturelle des candidats.

Dans l'un de ces deux cas (Truck), le contexte se caractérise également par la nouveauté du rôle confié à la recrue. L'absence d'historique de ce rôle stimule les initiatives de transformation du nouvel entrant. Cela génère des tensions sur le processus de socialisation car ces initiatives se heurtent fortement à la pression organisationnelle qui prend une place importante dans le processus de socialisation. Les initiatives de changement du nouvel entrant et la pression organisationnelle entrent en tension et renforcent la probabilité d'échec de socialisation. Le nouvel entrant se trouve face à l'injonction paradoxale d'innover sans transformer son environnement de travail. Ce résultat suggère que dans un contexte caractérisé par une forte dynamique de préservation culturelle, les transformations et innovations peuvent difficilement être portées par un nouvel entrant car cela met fortement en tension le processus de

socialisation. Nous conseillons donc aux managers œuvrant dans ce type de contexte de privilégier les recrutements internes quand il s'agit de créer des postes associés à des rôles ou à des fonctions nouvelles pour l'entreprise.

S'agissant des quatre cas de réussite étudiés (Serve, Air, Cut, Dig), nous constatons que la pression organisationnelle est plus faible que dans les deux cas précédents. Dans les cas Serve et Air, la souplesse et la pression organisationnelle orientent de manière très limitée le processus de socialisation qui se construit essentiellement autour de la dynamique d'apprentissage. Le processus de socialisation passe ainsi davantage par des pratiques d'apprentissage que par des pratiques de souplesse et/ou de pression organisationnelle. Enfin les deux autres cas de réussite (Cut et Dig) renvoient un contexte marqué par une forte dynamique d'innovation qui oriente la souplesse organisationnelle du processus de socialisation. L'ajustement est partagé entre le nouvel entrant et l'organisation, et la capacité du nouvel entrant à transformer certains éléments de son rôle ou de son nouvel environnement renforce son engagement organisationnel (Rollag et al., 2005). Le tout accroît la probabilité de réussite de l'intégration. Au final, dans ces quatre cas de réussite, le processus de socialisation fait l'objet de moins de tensions contradictoires entre les actions des nouveaux entrants et des membres en place, ce qui limite les échecs d'intégration.

Pour compléter ces premiers éléments sur les aspects processuels de la socialisation organisationnelle, nous présentons maintenant les travaux qui mobilisent le cadre néo-institutionnaliste.

3. Appréhender les aspects processuels de la socialisation organisationnelle dans une perspective institutionnaliste

Dans cette seconde recherche (Bargues & Valiorgue, 2019), nous proposons une autre perspective pour développer les connaissances sur les aspects processuels de la socialisation organisationnelle. Pour saisir ce que les membres en place et les nouveaux entrants font réellement au cours des processus de socialisation, nous nous appuyons sur le courant néo-institutionnaliste qui étudie le travail institutionnel (Delacour et Leca, 2011; Lawrence, Leca et Zilber, 2013; Lawrence et Suddaby, 2006; Lawrence et al., 2009, 2011). Plus précisément, nous mobilisons les travaux récents qui montrent comment les activités quotidiennes de socialisation mises en œuvre par les membres en place participent de manière centrale au travail de maintenance des institutions, et en particulier, des rôles organisationnels (Dacin, Munir et Tracey, 2010; Heaphy, 2013; Zilber, 2002, 2009).

Nous avons choisi de construire cette recherche dans le champ des PME entrepreneuriales (PMEE) où le phénomène de socialisation des nouveaux entrants a été très peu étudié alors qu'il revêt un enjeu particulièrement fort (Atkinson & Storey, 2016). Ces entreprises se caractérisent par des processus d'exploration et d'exploitation continus, générant une dynamique permanente d'innovation (Gray, 2006; Storey, 2016; Varis & Littunen, 2010). Les travaux dédiés au management des PMEE considèrent que les nouveaux employés jouent un rôle clé dans cette dynamique d'innovation (Hayton, 2003; Hayton et al., 2013; Heneman & Tansky, 2002). Malgré ces enjeux, peu de recherches étudient de manière dédiée le processus de socialisation des nouveaux entrants dans les PMEE.

En nous appuyant sur une méthodologie qualitative comparative, nous avons mené une étude longitudinale en temps réel (Eisenhardt & Graebner, 2007) sur les processus de socialisation de deux nouveaux entrants dans deux PMEE pendant deux ans. Cette recherche nous a permis d'identifier les activités quotidiennes de socialisation mises en œuvre par les membres en place et les nouveaux entrants, et de comprendre comment ces activités interagissent et ce qu'elles réalisent. Nous synthétisons ces résultats à travers l'élaboration d'un modèle dynamique de socialisation où nous identifions deux dynamiques complémentaires et contradictoires en jeu dans les processus de socialisation des nouveaux entrants dans les PMEE : le maintien et la création de rôles organisationnels.

Avant d'entrer dans le détail de notre recherche empirique et de ses résultats, nous présentons les travaux néo-institutionnalistes et montrons-en quoi cette littérature offre des ressources

conceptuelles intéressantes pour étudier les activités quotidiennes de socialisation et leur dynamique dans le contexte des PMEE.

3.1. Processus de socialisation, travail institutionnel et maintenance des rôles organisationnels

Plusieurs chercheurs engagés dans l'étude du travail institutionnel ont récemment identifié les activités de socialisation comme des activités clés pour maintenir les institutions et en particulier les rôles organisationnels existants (Dacin et al., 2010; Heaphy, 2013; Zilber, 2002). Dans cette optique, les processus de socialisation des nouveaux entrants ne sont pas des phénomènes que les organisations maîtrisent, mais plutôt des phénomènes que les membres en place et les nouveaux entrants construisent, expérimentent et adaptent aux contingences pour maintenir les rôles organisationnels et les dimensions qui leur sont associées (comportements, pratiques, règles, schémas relationnels et valeurs) (Heaphy, 2013). Ces travaux montrent que comme toute institution, les rôles organisationnels ne se reproduisent pas (Taupin, 2012; Zucker, 1988) et que le maintien de rôles institutionnalisés nécessite du travail et des efforts à travers des activités quotidiennes de socialisation dédiées, pour éviter l'érosion et la dérive institutionnelle (Lawrence & Suddaby, 2006). Ils ont ainsi suivi le tournant pratique des études institutionnalistes (Smets & Aristidou, 2017) pour mieux saisir les institutions dans la vie quotidienne (M. S. Feldman & Orlikowski, 2011; Kellogg, 2009; Lounsbury & Crumley, 2007; Munir & Phillips, 2005).

Dans cette perspective pratique, Dacin et al. (2010) ont étudié les processus de socialisation des jeunes membres de la classe supérieure britannique. Ils montrent comment les dîners à l'Université de Cambridge contribuent au maintien des rôles du système de classes britannique. A travers une approche enracinée, ils décrivent comment des rituels spécifiques (par exemple, suivre un script lors des cérémonies ou la surveillance approfondie des gardiens des traditions) permettent aux initiés de contrôler l'internalisation des valeurs clés. Ils démontrent également comment ces activités de socialisation ordinaires entraînent un changement de position sociale à travers le développement de connaissances culturelles et des réseaux sociaux. Dans un autre travail, Zilber (2002) étudie comment les infirmières d'un centre d'aide aux victimes de viol socialisent les nouvelles infirmières. A travers une méthodologie ethnographique, Zilber (2002) montre les activités quotidiennes de socialisation mises en œuvre par les membres en place. Ses résultats suggèrent que les insiders ne transmettent pas les attentes de rôle de manière homogène mais qu'ils identifient des aspects obligatoires du rôle, et d'autres qui sont potentiellement négociables. De manière complémentaire, Heaphy (2013) a récemment développé une

recherche sur la réparation des violations de rôles lorsque de nouveaux arrivants entrent dans une organisation et modifient inconsciemment certains aspects clés de leurs rôles. Elle révèle que les membres en place appliquent des activités de réparation uniquement lorsque les violations de rôle concernent « *une croyance institutionnalisée concernant un rôle* » (Heaphy 2013, p. 21).

Le travail institutionnel offre des ressources conceptuelles précieuses pour étudier les diverses activités de socialisation mises en œuvre par les acteurs pour maintenir les rôles organisationnels. Ce cadre nous permet de développer une approche des processus de socialisation basée sur la pratique en mettant l'accent sur les activités quotidiennes et banales comme unité d'analyse de base (Nicolini, 2012; Østerlund & Carlile, 2003; Smets & Aristidou, 2017). Il nous fournit également un cadre théorique pour expliquer les enchaînements d'activités quotidiennes de socialisation et leurs interactions dans le temps (Feldman & Orlikowski, 2011). Ce cadre nous aidera à mettre en évidence, dans le contexte des PMEE, comment les nouveaux entrants et les membres en place interagissent et adaptent mutuellement leurs activités de socialisation pour maintenir les rôles organisationnels et potentiellement exploiter les violations de rôles pour innover.

3.2. Éléments de méthodologie

Notre recherche vise à observer les activités quotidiennes de socialisation et leurs interactions au cours de l'entrée des nouveaux entrants dans des PMEE. Les entretiens, conversations et observations ouvertes (Roulet et al., 2017) constituent des outils empiriques efficaces pour atteindre cet objectif, car ils offrent des possibilités d'étudier des activités de socialisation quotidiennes, ainsi que les normes, représentations et croyances significatives qui leur sont associées (Simpson, 2009). Nous avons mené une étude longitudinale en temps réel (Eisenhardt et Graebner, 2007) sur les processus d'intégration de deux nouveaux entrants dans deux PMEE pendant deux ans. Nous avons adopté une méthodologie comparative qualitative et avons utilisé une stratégie d'échantillonnage théorique en contrôlant les similitudes et les différences entre les cas (Glaser et Strauss, 1967; Heaphy, 2013). Les deux entreprises de notre échantillon étaient engagées dans un processus de recrutement et présentaient les caractéristiques typiques des PMEE : petite taille, innovation constante, créativité, prise de risque et équilibre entre les processus d'exploration et d'exploitation (Heneman, Tansky, & Camp, 2000). Nous avons comparé les processus de socialisation de deux nouveaux arrivants ayant des compétences et

des niveaux d'expérience professionnelle similaires ; chacun était technicien, avait un niveau d'études équivalent et possédait une expérience limitée du travail. Aucun d'eux n'était un proche du dirigeant.

Collecte des données

Nos données ont couvert une période qui a commencé juste avant l'entrée des deux nouvelles recrues et qui s'est achevée deux ans plus tard. Nos documents empiriques proviennent d'entretiens, d'observations, de discussions informelles, de consultations de documents et de séances de feedback avec les deux dirigeants.

Interviews. Nous avons réalisé 30 entretiens semi-directifs (de 60 à 90 minutes) avec les dirigeants, les nouveaux entrants et les membres en place. Nous avons mené des entretiens à quatre moments différents ; avant l'arrivée de la nouvelle recrue, moins d'1 mois après son entrée, 3 mois à 1 an après l'entrée et finalement plus de 2 ans après son entrée.

Observation. Les entretiens ont été complétés par huit observations directes. Nous avons observé les nouveaux entrants dans différents espaces et à différentes étapes du processus d'intégration. Nous les avons suivis lors de leur première journée de travail. Nous les avons suivis une nouvelle fois 1 mois après leur arrivée, puis 2 mois et 4 mois plus tard, pour un total de 38 heures. Ces observations nous a permis d'étudier des réunions, des discussions quotidiennes et d'autres situations de socialisation.

Documents. Nos contacts nous ont fourni des documents internes et des supports de communication. Nous avons eu accès à des brochures promotionnelles, des cartes de visite, des échanges de courriels, des pages intranet, des sites Web, des manuels d'introduction et divers documents de travail. Ces documents nous ont permis de comprendre le contexte organisationnel et les rôles assignés aux deux nouveaux entrants (aspects fonctionnels, hiérarchiques et sociaux de leurs rôles).

Sessions de feedback avec les dirigeants et discussions informelles. À la fin de la période de collecte des données, nous avons organisé une séance de feedback avec chaque dirigeant et nous avons présenté et discuté nos premiers résultats. Nous avons également eu des discussions informelles lors des entretiens des périodes 2, 3 et 4 avec les nouveaux arrivants et leurs collègues. Nous avons profité de ces deux types d'échanges pour compléter et comparer les analyses primaires des données.

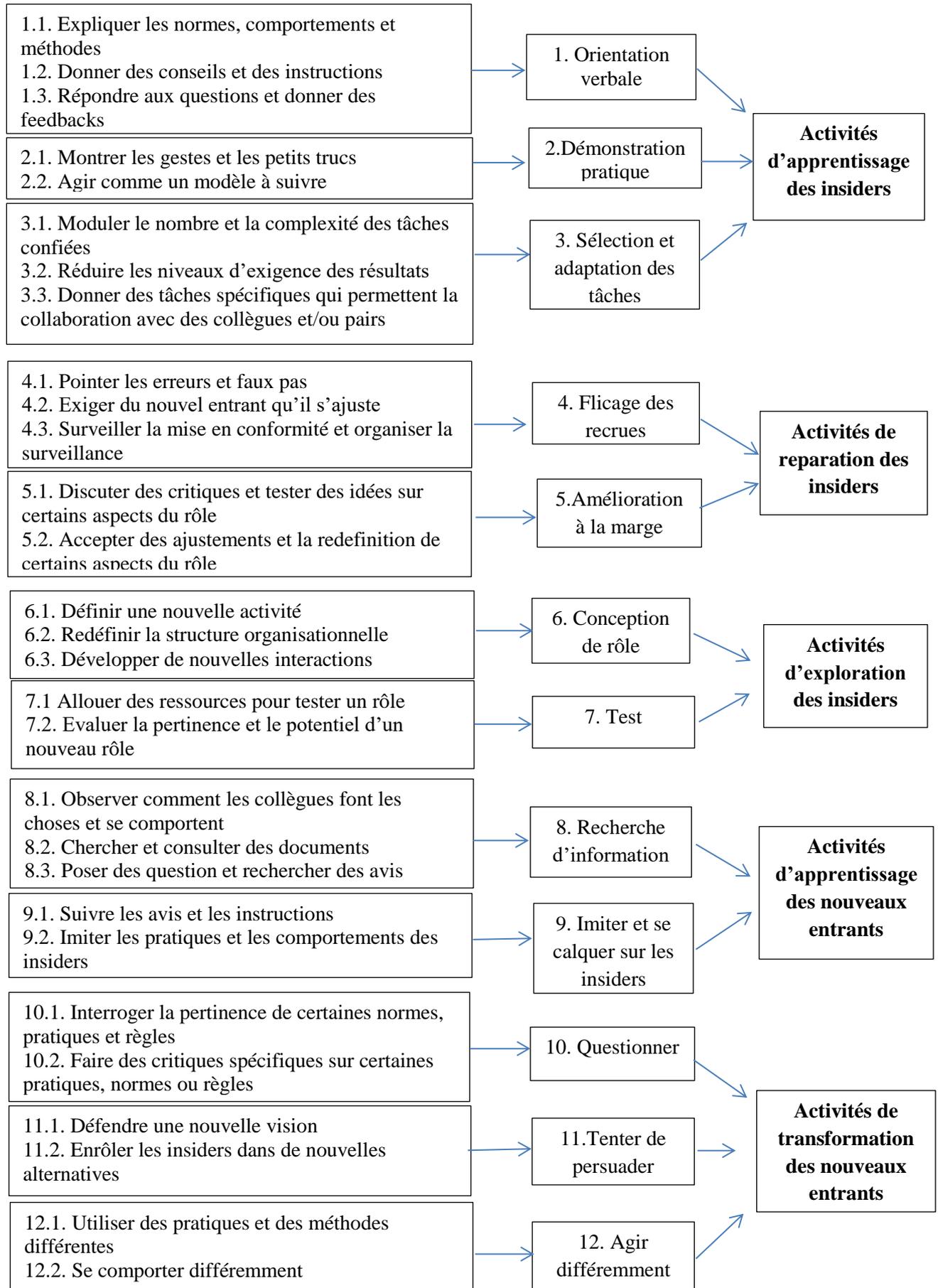
Analyse des données

Les données collectées ont été analysées par une approche qualitative et inductive (Corbin & Strauss, 2007; Gioia et al., 2012). Nous avons effectué plusieurs aller-retours entre les données et la littérature pertinente afin de mieux comprendre les activités de socialisation et leur dynamique dans le contexte des PMEE (Langley, 1999; Rouleau & Balogun, 2011).

Nous avons commencé par l'identification et l'observation des activités de socialisation qui ont aidé les nouveaux entrants à comprendre les différentes attentes associées à leurs rôles (comportements, pratiques, normes et modèles d'interactions). Nous avons également identifié qui était concerné par ces activités de socialisation et nous avons observé comment ils réagissaient et interagissaient ensemble.

Nous avons entrepris une analyse de premier ordre de ces activités de socialisation, comprenant un codage approfondi des entretiens, de la documentation de l'entreprise, des discussions informelles et formelles et des retranscriptions d'observation (Clark et al., 2010). Nous avons poursuivi l'analyse par une deuxième phase de codage (Strauss et Corbin, 1998) pour identifier les relations entre ces codes de premier ordre et les rassembler dans des thèmes d'ordre supérieur. Nous avons relié ces thèmes à la littérature sur la socialisation organisationnelle et le travail institutionnel. Cette analyse de second ordre a été suivie par une troisième et dernière phase, qui a abouti à l'identification de cinq dimensions agrégées (Gioia et al., 2012). Ces dimensions représentent les principales activités de socialisation mises en œuvre par les nouveaux entrants et les membres en place. La structure globale du codage est synthétisée Figure 7.

Figure 7: Structure des données – Source : d’après Bargues & Valiorgue (2019)



3.3. Les activités quotidiennes de socialisation et leurs dynamiques dans les PME entrepreneuriales

Dans cette section, nous documentons les activités quotidiennes de socialisation mises en œuvre par les nouveaux entrants et les membres en place lors des processus de socialisation dans les PMEE. Nous montrons comment ces activités interagissent et s'inscrivent dans deux dynamiques : le maintien de rôles institutionnalisés et la création de nouveaux rôles. Nous intégrons nos résultats dans un modèle dynamique de socialisation dans les PMEE (Figure 8). Avant de présenter le contenu des activités de socialisation et leurs dynamiques, nous résumons le contexte de cette recherche.

3.3.1. Contexte de la recherche

Entrée de Luca à Sutton Limited

Sutton est une entreprise de gestion et d'exploitation forestière qui compte 10 employés à la fin de notre période d'enquête. La PME innove en offrant un service unique et nouveau dans la filière bois française et en introduisant des technologies nouvelles. À Sutton, nous avons étudié la socialisation de Luca, un jeune homme de 24 ans titulaire d'un BTS en gestion de l'environnement et disposant d'une expérience de travaux d'exploitation forestière. Luca est embauché comme technicien gestionnaire forestier.

Entrée de John à Covax

Covax est une société de conseil et d'ingénierie employant 19 personnes. 10% du chiffre d'affaires annuel est consacré aux activités de recherche et développement, un effort d'innovation qui s'est traduit par le dépôt de plusieurs brevets. Nous avons suivi l'intégration de John, un jeune homme de 26 ans titulaire d'un Master et disposant de brèves expériences dans un autre bureau d'ingénierie. À Covax, John a été embauché comme technicien géotechnique.

3.3.2. Activités de socialisation et maintenance de rôle organisationnel

Lorsque John et Luca ont rejoint leur PMEE respective, les insiders ont mis en place un ensemble d'activités d'apprentissage pour les amener à comprendre et à respecter les aspects techniques, hiérarchiques et sociaux de leurs rôles. À Sutton et à Covax, ces activités d'apprentissage prennent trois formes complémentaires ; orientation verbale, démonstration pratique et sélection et adaptation des tâches de travail du nouvel entrant.

Dans les deux cas, les membres en place commencent leurs *activités d'apprentissage* en fournissant aux nouveaux entrants des conseils verbaux sur les tâches, les méthodes, les schémas d'interaction et les comportements qu'ils doivent suivre. Les insiders expliquent la raison d'être de ces pratiques et comportements à travers des conversations et des récits d'histoires concernant leurs origines et leurs significations. Ces activités d'apprentissage discursives ont aidé les deux nouveaux entrants à découvrir et à donner un sens aux fondements culturels associés à leurs nouveaux rôles organisationnels.

En tant que modèles de rôle, les membres en place montrent les bons comportements et les gestes de travail. Cette seconde forme d'activité d'apprentissage basée sur des démonstrations pratiques des bons gestes, techniques et comportements complète et illustre les activités discursives. Les membres en place montrent comment toucher et manipuler des outils, utiliser des machines ou identifier l'odeur d'un matériel défectueux.

« Lorsque tu sens cette odeur, ce n'est pas bon signe. Est-ce que tu sens ça ? [L'insider éteint la machine et va chercher de l'eau.] Si tu sens cette odeur, éteins immédiatement la machine. Laisse refroidir 2 minutes puis tu ajoutes de l'eau, juste ici » [Observation période 1 – Sutton].

Les activités de démonstration des membres en place concernent également les aspects comportementaux attendus à l'égard des collègues et des parties prenantes externes. Ils montrent comment agir et se comporter avec ces partenaires et ont parfois tendance à forcer le trait.

“Nous avons rencontré un client qui est maintenant quasiment un ami, mais comme John était là, j'ai décidé d'adopter un ton très formel pendant nos conversations. Je voulais qu'il voie comment nous sommes professionnels avec nos clients” [Insider Covax – Interview série 2].

En complément des conseils verbaux et des démonstrations pratiques et comportementales, les insiders de Sutton et de Covax ont mis en œuvre une autre forme d'activité d'apprentissage consistant à sélectionner et adapter les tâches que les nouveaux entrants doivent accomplir dans le but de faciliter leurs apprentissages. Les membres en place sélectionnent des tâches et des projets qui contribuent directement au flux de travail de l'organisation, mais simplifient les attentes et donnent plus de temps pour les exécuter. S'il ne s'agit pas de tâches ou de projets secondaires ou périphériques, les tâches sont également choisies de sorte que les nouveaux entrants travaillent sur des compétences spécifiques et en collaboration directe avec les insiders.

En attribuant ces tâches importantes, les nouveaux entrants ne sont pas isolés, mais sont stratégiquement positionnés pour interagir constamment avec leurs collègues et maximiser leur apprentissage.

De leur côté, Luca et John ne sont pas passifs face aux activités d'apprentissage des insiders. Ils prennent deux formes d'initiatives pour faciliter leurs apprentissages ; ils recherchent des informations et agissent comme des suiveurs consciencieux en calquant leurs gestes et leurs comportements. Les nouveaux arrivants recherchent des informations sur les gestes, les pratiques, les comportements et le mode d'interaction sociale en vigueur. Ils observent attentivement, écoutent et posent de nombreuses questions aux insiders.

“Luca est allé avec moi pour rencontrer un client. J'ai compris qu'il observait et écoutait parce que lorsque nous sommes rentrés au bureau, il m'a posé beaucoup de questions : « Pourquoi tu as dit ça ? Pourquoi tu as fait ça ? ”

[Dirigeant de Sutton – interview 2].

Luca et John ont également déployé des efforts considérables pour imiter soigneusement les insiders et se conformer ainsi à ce qui était attendu. Ils ont suivi attentivement les conseils et imité les comportements et les gestes. Ils ont également montré aux insiders les efforts qu'ils faisaient dans ce sens.

Les activités d'apprentissage mis en œuvre par les nouveaux entrants interagissent avec les activités d'apprentissage développées par les insiders. Les insiders sont confrontés à de nombreuses questions qui leur permettent de comprendre les difficultés rencontrées par les nouveaux entrants pour comprendre les différents aspects de leurs rôles. Ils peuvent alors affiner leurs conseils verbaux et fournir des explications plus adaptées et plus précises. Les initiatives d'apprentissage des nouveaux entrants poussent également les membres en place à adapter les tâches aux difficultés spécifiques qu'ils rencontrent. Les insiders adaptent aussi leurs démonstrations pratiques et se concentrent sur des aspects qui ne sont pas bien compris par les nouveaux entrants. Grâce aux interactions des activités d'apprentissage, les insiders et les nouveaux entrants participent conjointement et activement au maintien des aspects techniques, hiérarchiques et sociaux des rôles organisationnels.

Luca et John ne comprennent pas toujours immédiatement ce qui est attendu et ce qui doit être fait, ils se sentent aussi parfois mal à l'aise avec certains aspects de leurs rôles. Dans les deux cas observés, les nouveaux arrivants ont remis en question la pertinence de certaines normes, technologies, méthodes de travail, interactions sociales ou procédures. Ils ont proposé des

changements ou ont agi directement différemment en fonction de ce qui leur semblait pertinent ou opportun. Ces *activités de transformation* ont perturbé les attentes existantes vis-à-vis des rôles confiés et ont introduit des brèches dans ces rôles. Ces brèches poussent les insiders à mettre en œuvre des *activités de réparation*. En fonction des dégâts occasionnés sur le rôle, ces activités de réparation prennent deux formes complémentaires : ajustements et maintien de l'ordre. Pour les membres en place certains aspects du rôle sont négociables et d'autres intangibles.

Les brèches sont jugées positivement et sont exploitées si elles améliorent le rôle sans le dénaturer. Elles conduisent alors à des ajustements de petite échelle. Dans ce cas, les insiders ouvrent des négociations avec les nouveaux entrants ; ils écoutent leurs propositions et poussent à la réalisation de tests. Si les critiques et propositions du nouvel entrant sont conformes aux représentations du rôle et amènent des améliorations de sa mise en œuvre, les initiés ont tendance à les accepter et à opérer des ajustements.

“J’ai eu l’occasion de modifier cette procédure que j’ai jugée compliquée. [...] J’ai été invité à une réunion de direction où j’ai défendu mon idée. J’ai trouvé de bons arguments pour défendre mes critiques et j’ai travaillé ma solution”
[Nouvel entrant à Covax – interview série 4].

Au contraire, lorsque les initiés considèrent que ces violations affectent des aspects importants du rôle, ils mettent en œuvre des activités de flicage qui consistent à pointer la déconnexion entre les initiatives prises par les nouveaux entrants et les attentes associés au rôle. Les insiders leur expliquent ce qu'ils attendent et pourquoi. Contrairement aux activités d'apprentissage, les activités de flicage empruntent des tonalités formelles et autoritaires. À Sutton, le nouveau entrant s'est écarté d'une norme vestimentaire importante associée à son rôle de technicien gestionnaire forestier. Le dirigeant de Sutton pointe ce faux pas et explique au nouvel entrant ce qu'il attend concernant les normes vestimentaires et pourquoi elles sont importantes pour l'image renvoyée aux clients. Il exige ensuite un ajustement rapide du nouvel entrant.

“Il est jeune et s’habille à la dilettante, alors que notre client attend de quelqu’un qu’il soit un « expert forestier » ; chemise blanche, pull vert ou veste. [...] Je lui ai dit qu’il doit comprendre que les apparences sont importantes dans notre travail et qu’il doit s’y conformer” [Insider à Sutton, interview série 3].

Les activités de flicage se poursuivent avec une surveillance et un contrôle de la mise en conformité du nouvel entrant, contrôle réalisé conjointement par différents membres en place informés des perturbations. Les insiders construisent un réseau d'acteurs à travers lequel les nouvelles tentatives de transformation sont systématiquement sanctionnées pour assurer le respect des aspects clés du rôle. Cet ensemble d'activités de flicage pousse les nouveaux entrants à cesser leurs actions de transformation et à suivre strictement les normes et les pratiques qu'ils ont délibérément ou involontairement contestées.

3.3.3. Activités de socialisation et création de nouveau rôle organisationnel

La socialisation de Luca à Sutton nous permet de considérer une dynamique différente et complémentaire du processus de socialisation. Luca était profondément insatisfait des externalités environnementales négatives occasionnées par l'exercice de son rôle de technicien forestier. Six mois environ après son entrée, il comprend que les insiders ne veulent pas reconsidérer les méthodes de ce rôle, centrales pour l'activité commerciale de Sutton.

“Nos pratiques ont de vrais effets néfastes sur l'environnement. Nous détruisons des nids, des plantes rares [...]. Ils m'ont dit que je devais m'y habituer. Pour eux, je suis romantique et mes propositions sont déphasées. Je ne sais pas si je pourrai rester ici” [Interview insider – série 3, Sutton].

Après avoir envisagé de quitter Sutton, Luca décide de se conformer à son rôle et à ses conséquences environnementales négatives, mais il continue de discuter avec les insiders de questions environnementales. Luca démontre aux initiés que les questions écologiques pourraient être prises en compte dans le développement de l'entreprise. Il met alors en œuvre des *activités de transformation* qui prennent trois formes ; interroger la pertinence des pratiques de Sutton, plaider pour des alternatives et enrôler les insiders dans sa vision.

Luca entame des discussions sur les problèmes écologiques liés aux pratiques commerciales de Sutton. Il montre aux insiders comment ces pratiques affectent gravement l'environnement et certains animaux. Il les pousse à observer plus attentivement la présence de plantes et d'animaux spécifiques mis en danger par leurs pratiques.

“Il nous a montré un nid que je n'avais jamais vu auparavant et il nous a appris des trucs sur un mammifère vivant dans les buissons. [...] Je pense que c'est vrai que nous pourrions faire plus attention à cela sur les chantiers [...] Nous

avons des échanges sur les problèmes environnementaux et c'est bien”

[Interview insider – série 3, Sutton].

Luca montre également aux initiés comment les questions écologiques peuvent être prises en compte en fournissant des exemples pratiques.

“ J'ai expliqué à plusieurs reprises que les orchidées sont très sensibles à l'huile minérale et que nous pourrions facilement passer à l'huile organique. Je leur ai montré comment changer et maintenant nous utilisons de l'huile organique.”

[Interview newcomer – serie 4, Sutton].

Ces discussions ont convaincu Luca que l'entreprise peut s'engager différemment vis-à-vis de l'écologie. Après un an d'échange sur le sujet, Luca décide de parler directement de sa vision au dirigeant de Sutton pour tenter de le convaincre que l'entreprise peut être plus active dans la préservation des animaux et des plantes sans nuire à son activité.

“Ce qui m'a frappé, c'est son expression selon laquelle nous ne pouvons plus exploiter les forêts comme nous le faisons au XXe siècle. Mettre l'écologie dans notre métier, je trouve cela extra. Il a de fortes convictions et je pense que nous ne pouvons travailler dans le secteur forestier avec une approche plus durable. Il a raison de nous pousser dans cette direction” [Feedback dirigeant, Sutton].

Les initiatives de transformation de Luca conduisent les insiders et le directeur de Sutton à réfléchir et à développer de nouvelles idées liées à la mission de l'entreprise, le dirigeant de Sutton étant désormais ouvert à l'intérêt de mieux intégrer les enjeux environnementaux dans les activités de la PME. Il demande donc à Luca et à ses collègues d'explorer avec lui les nouvelles possibilités concernant la mission, les compétences et les activités commerciales de Sutton. Plusieurs membres de l'entreprise engagent alors des *activités d'exploration* sous deux formes : conception et test d'un nouveau rôle organisationnel au sein de Sutton.

Après plusieurs semaines de discussions entre Luca et plusieurs collègues, les contours d'un nouveau rôle organisationnel se stabilisent. Il s'agit du rôle d'animateur forestier qui consiste à développer et commercialiser un service de découverte et de sensibilisation aux problèmes écologiques des forêts. Luca et ses collègues ont non seulement identifié les compétences associées à ce rôle (commerciales et environnementales), mais également les nouveaux outils de gestion nécessaires pour ce rôle (dépliants, livres et tablettes numériques). Ils ont également

étudié comment intégrer ce rôle dans la structure organisationnelle et dans le système de rôles existant et comment optimiser ses interactions externes avec les clients.

“Ils ont défini une nouvelle cible de clients et proposé des structures touristiques. Bonne idée ! J'en avais une assez bonne connaissance. J'ai aidé Luca à les contacter pour tester son idée [...]. Nous avons également décidé de positionner directement son activité d'animation en forêt sous ma direction.”

[Interview dirigeant – série 4, Sutton].

Les activités d'exploration des insiders se sont poursuivies et sont sorties de la phase de test à l'issue d'une importante réunion où Luca a présenté son projet devant le dirigeant et d'autres insiders. Suite à cette réunion, le directeur de Sutton a décidé d'allouer des ressources et de donner du temps à Luca pour endosser son nouveau rôle.

“Depuis l'arrivée de Luca il y a deux ans nous avons beaucoup parlé de questions environnementales. Son idée d'animation sur la forêt était intéressante, mais nous avons besoin de preuves de sa pertinence pour Sutton. Luca a réalisé une étude de marché et élaboré une sorte de plan d'affaires. Après sa présentation, nous avons décidé d'y aller. Nous lui avons donné le temps et les ressources pour développer son idée.”

[Interview insider – série 4, Sutton].

A la suite de cette réunion importante, Luca endosse deux rôles. Il continue à travailler comme technicien forestier et, simultanément, il lance son projet d'animation forestière. Les insiders continuent à donner des conseils et participent à différentes activités pour améliorer ce nouveau rôle. Grâce à ces activités d'exploration complémentaires, les insiders et le nouvel entrant participent conjointement et activement à la création du rôle d'animateur forestier et à la reconfiguration de la mission de Sutton. Au final, les insiders et Luca ont conjointement modifié la structure organisationnelle et développé de nouvelles normes de compétences et de comportements. Ils ont également construit de nouveaux schémas d'interaction internes et externes avec de nouvelles parties prenantes et introduit une nouvelle valeur dans la culture de l'organisation - l'écologie - associée au nouveau rôle organisationnel endossé par Luca.

“Je sais que la première année a été difficile pour lui. Il m'a dit qu'il voulait quitter Sutton. Il est très déterminé. Il nous a obligés à nous poser de nouvelles questions et à transformer notre activité. C'est très positif pour Sutton. L'animation de la forêt pourrait être un énorme succès” [Feedback avec le manager - série 4, Sutton].

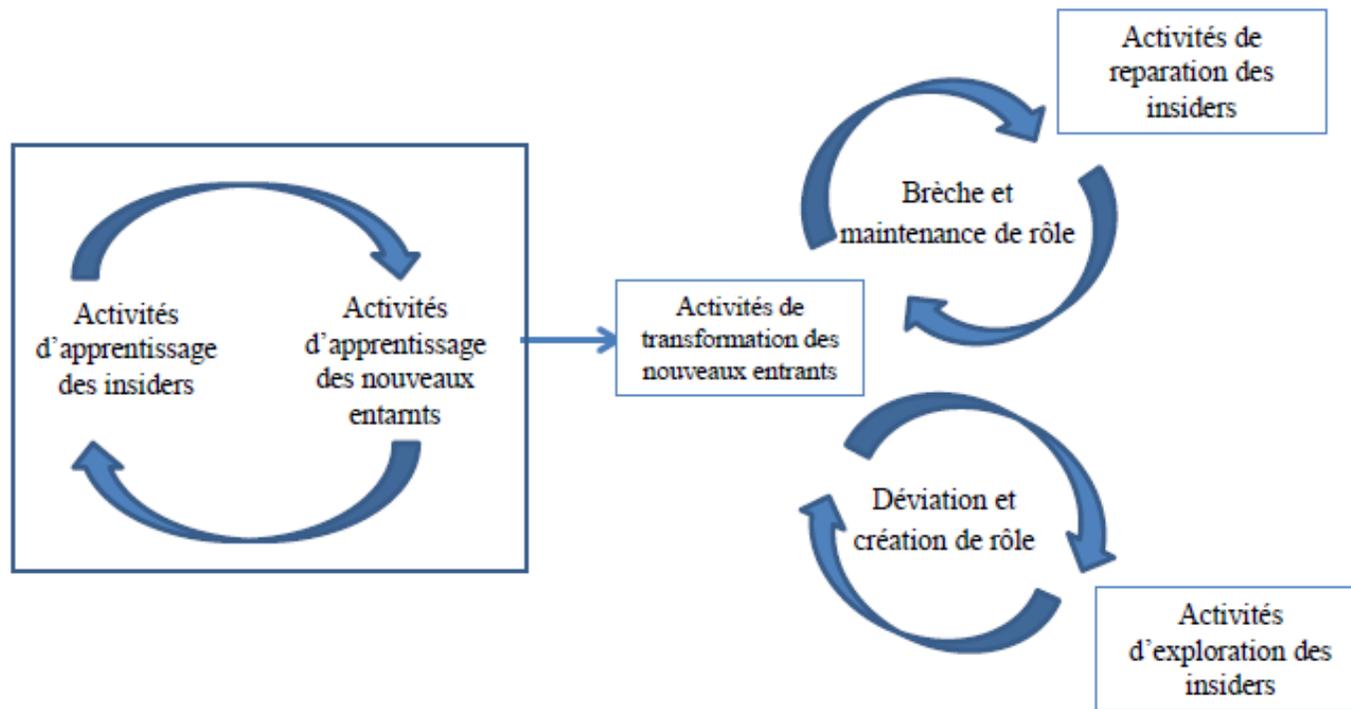
3.3.4. La socialisation organisationnelle comme processus ambidextre

Lorsque les nouvelles recrues entrent dans une organisation, il n'est pas facile ni évident pour elles d'agir de manière compatible avec les comportements, les croyances et les normes d'interaction associés à leurs rôles organisationnels. Le maintien d'un rôle organisationnel nécessite des efforts et des activités complémentaires mis en œuvre séparément et parfois conjointement par les nouveaux arrivants et les membres en place. Dans les PMEE, les activités d'apprentissage ouvrent le processus de socialisation et permettent aux nouveaux arrivants d'acquérir les connaissances techniques, sociales et hiérarchiques associées à leurs rôles. Les nouveaux arrivants jouent un rôle central dans cette dynamique d'apprentissage. Néanmoins, cet apprentissage reste nécessairement incomplet et les nouveaux entrants prennent délibérément, ou sans le savoir, des initiatives qui transforment certains aspects de leurs rôles et introduisent des brèches. Lorsque les insiders considèrent que ces brèches améliorent le rôle sans changer ses fondements, ils peuvent mener des tests et des essais pour la négociation et l'amélioration du rôle. Au contraire, si ces brèches sont perçues comme perturbatrices, les insiders mettent en œuvre des activités de flicage pour encourager les nouveaux entrants à se conformer aux attentes. Le maintien des rôles organisationnels dans les PME entrepreneuriales apparaît comme un processus complexe comportant une combinaison de pressions d'apprentissage, d'amélioration et de conformité pouvant déstabiliser les nouveaux arrivants.

La socialisation de Luca à Sutton montre que les insiders peuvent accepter les initiatives de transformation des nouveaux entrants comme sources de variation positive et lancer une dynamique d'exploration. Les interactions et l'enchevêtrement entre les activités de transformation des nouveaux entrants et des insiders conduisent à la création d'un nouveau rôle organisationnel. Les nouveaux arrivants sont des agents du changement et poussent les insiders à explorer de nouvelles possibilités. Les processus de socialisation peuvent mener à des innovations et à des reconfigurations importantes.

Dans les PMEE, ils apparaissent comme des processus ambidextres au cours desquels les insiders et les nouveaux entrants exploitent non seulement les activités de transformation des nouveaux entrants pour les rôles existants, mais également pour explorer et créer de nouveaux rôles. Dans la figure 8, nous résumons les deux dynamiques fondamentales en jeu lors des processus de socialisation dans les PMEE et les diverses activités de socialisation mises en œuvre par les nouveaux entrants et les insiders.

Figure 8 : Les activités de socialisation et leurs dynamiques dans les PME entrepreneuriales - Source : d'après Bargues & Valiorgue (2019)



3.4. Une double contribution théorique

Dans cette recherche, nous nous inspirons des travaux sur le travail institutionnel pour étudier les activités de socialisation quotidiennes mises en œuvre par les nouveaux entrants et les insiders dans les PME entrepreneuriales, ainsi que leurs enchaînements. Nous montrons que deux dynamiques sont en jeu dans le processus de socialisation organisationnelle des PMEE ; la maintenance et la création de rôles organisationnels. Nos résultats nous permettent de contribuer à la fois à la théorie de la socialisation organisationnelle et à la littérature sur le travail institutionnel.

3.4.1. Contribution aux études de la socialisation organisationnelle

Contenu et dynamique des activités quotidiennes de socialisation. Un nombre croissant de spécialistes de la socialisation organisationnelle ont récemment souligné le manque de connaissances sur les aspects processuels de la socialisation (Jokisaari & Nurmi, 2012 ; Ashforth et al., 2014 ; Wanberg & Choi, 2012). Plusieurs auteurs appellent ainsi à de nouvelles investigations pour mettre en lumière « *les dynamiques nuancées de ce processus* » (Ashforth et al., 2014, p. 12). Dans notre recherche, nous nous sommes inspirés de travaux néo institutionnalistes récents qui étudient les activités quotidiennes de socialisation pour éclairer le travail de maintenance institutionnel. Ces travaux suivent le tournant pratique des études institutionnalistes (Lounsbury & Crumley, 2007; Munir & Phillips, 2005; Smets & Aristidou, 2017), tournant qui a également été emprunté par beaucoup d'autres domaines des théories des organisations depuis 20 ans (Barrett, Oborn, Orlikowski, & Yates, 2012; Sandberg & Tsoukas, 2011; Whittington, 2006). La socialisation organisationnelle n'avait pas encore pris part à ce mouvement. Notre recherche permet donc d'engager l'étude de la socialisation vers un tournant pratique et d'apporter des connaissances nouvelles sur la socialisation organisationnelle. Elle permet de saisir plus finement les interactions et enchaînements entre les activités qui se jouent au quotidien et ainsi d'éclairer les aspects processuels du phénomène. Dans notre travail, les activités de socialisation des membres en place et des nouveaux arrivants ne sont plus appréhendées comme des entités statiques et standards, mais bien comme des entités situées et co-évolutives à travers leurs interactions.

Socialisation dans les PME entrepreneuriales. À quelques exceptions près, les processus de socialisation dans les PME, et en particulier dans les PME entrepreneuriales, n'ont pas été étudiés (Rollag & Cardon, 2003; Rollag et al., 2005). Notre focalisation sur les processus de

socialisation dans le contexte des PMEE nous permet de répondre à l'appel pour une recherche plus sensible au contexte (Ashford et Nurmohamed, 2012). Nous identifions cinq catégories d'activités de socialisation dans le contexte organisationnel spécifique des PME entrepreneuriales : des activités d'apprentissage, de réparation et d'exploration mises en œuvre par les insiders, et des activités d'apprentissage et de transformation mises en œuvre par les nouveaux entrants. Nous proposons un modèle dynamique qui montre comment ces activités interagissent et s'enchaînent au cours de la socialisation des nouveaux entrants.

Nous montrons également que la dynamique des activités de socialisation dans les PMEE s'oriente vers deux types de résultats, le maintien d'un rôle organisationnel donné et la création d'un nouveau rôle. Les interactions entre les activités de transformation des nouveaux arrivants et les activités d'exploration des initiés, sont au cœur de la dynamique de création de rôles. Cette dynamique qu'emprunte les processus de socialisation est directement et étroitement liée au contexte des PMEE. Elle devrait être plus exceptionnelle dans des contextes où l'innovation est moins institutionnalisée que dans les PMEE.

La comparaison entre les deux cas montre également que la création d'un rôle organisationnel n'est pas le résultat automatique du processus de socialisation. Ce résultat dépend de la capacité des nouveaux entrants et des initiés à comprendre et à se saisir des éléments contextuels et de la possibilité d'adapter leur activité grâce à la création de rôle.

Création de rôle comme résultat distal de socialisation. Les recherches ont identifié des résultats « proximaux » et « distaux » des processus de socialisation (Bauer & Erdogan, 2012 ; Bauer et al., 2007 ; Saks et al., 2007). Les résultats « proximaux » indiquent la progression des apprentissages du nouvel entrant concernant les normes, pratiques et méthodes associés aux rôle (Bauer et al., 2007; Saks et al., 2007). Les résultats « distaux » du processus de socialisation renvoient, quant à eux, aux conséquences et effets ultimes processus (Bauer et Erdogan, 2012), comme le niveau d'engagement organisationnel, la performance au travail ou encore le départ du nouvel entrant (Bauer et al., 2007; Jones, 1986; Saks et al. 2007). Notre étude contribue à identifier un nouveau résultat distal des processus de socialisation (Erdogan, Bauer, Truxillo, & Mansfield, 2012). Nous montrons que la création d'un nouveau rôle organisationnel peut être une conséquence ultime du processus de socialisation. L'innovation est mentionnée comme résultat de socialisation dans les travaux de Levine (Hansen & Levine, 2009; Levine, Moreland, & Hausmann, 2005), mais à notre connaissance, elle ne fait l'objet d'aucune documentation empirique. Notre recherche permet de comprendre comment le processus de socialisation peut

aboutir à ce type de résultat et plus particulièrement à la création d'un nouveau rôle organisationnel.

3.4.2. Contributions à la littérature sur le travail institutionnel

Contribution des nouveaux entrants au travail de maintenance de rôle. Une hypothèse centrale des travaux institutionnalistes qui étudient les processus de maintenance des rôles consiste à considérer que ce sont principalement les insiders qui réalisent ce travail de maintenance. Ils mettent en œuvre plusieurs activités de socialisation pour aider les nouveaux entrants à acquérir les connaissances et les compétences sociales nécessaires pour assumer leurs nouveaux rôles (Dacin et al., 2010; Heaphy, 2013; Zilber, 2002, 2009). Notre recherche contribue à enrichir cette littérature émergente en montrant que les nouveaux entrants sont également des acteurs importants car à travers leurs initiatives, ils participent directement à la maintenance des rôles organisationnels. La prise en compte de la contribution des nouveaux entrants a été négligée dans beaucoup de recherches institutionnalistes. Notre travail met en évidence de nombreuses activités mises en œuvre par les nouveaux entrants qui contribuent à la maintenance des rôles organisationnels. Les nouveaux collaborateurs recherchent des informations, observent, posent des questions, recherchent des conseils et des documents afin de mieux comprendre leurs nouveaux rôles. Ces activités leur permettent de développer une représentation des différentes dimensions de leurs nouveaux rôles (notamment les aspects techniques et les schémas d'interactions). Elles contribuent également à acquérir des connaissances spécifiques sur les valeurs et les normes associées à leurs rôles. Mais les nouveaux arrivants agissent aussi en tant que suiveurs, ils déploient beaucoup d'efforts pour imiter les comportements, les gestes et méthodes des insiders. A travers ces activités, les nouveaux entrants découvrent le rôle organisationnel tel qu'il leur est confié et s'appliquent à le perpétuer.

Ce résultat fait écho à certaines recherches institutionnalistes récentes qui indiquent que le maintien des institutions et, dans notre cas, du rôle organisationnel, ne se limite pas aux activités entreprises par des acteurs privilégiés ayant un statut élevé et accès à des ressources précieuses (Battilana, 2011; Currie & Spyridonidis, 2016; Delacour & Liarte, 2013; Heaphy, 2013). Des acteurs à faible pouvoir peuvent être pleinement engagés dans le travail institutionnel et peuvent participer activement au maintien des institutions. Lorsque les nouveaux entrants demandent des informations ou posent des questions sur la pertinence d'une norme, ils contribuent à la mise en œuvre et à la reproduction de certaines dimensions clés des rôles organisationnels. Lorsqu'ils expérimentent et testent certains aspects, ils contribuent également à renforcer un rôle et à

réaffirmer ses caractéristiques essentielles. Les rôles organisationnels sont situés, interprétés et renforcés par les nouveaux entrants au cours du processus de socialisation.

De plus, nous avons également mis en lumière les activités de négociation entre les nouveaux entrants et les insiders. Lorsque les nouveaux entrants contestent certains aspects de leurs rôles et ouvrent des brèches, cela peut entraîner des ajustements de rôle à petite échelle. La maintenance d'un rôle organisationnel à travers la socialisation n'est pas un simple processus de réplication, mais un processus composé de diverses activités qui permettent non seulement de transmettre des dimensions essentielles, mais aussi d'en ajuster d'autres. En résumé, nous montrons que la maintenance d'un rôle organisationnel n'est pas un processus mécaniste et automatique, et que les acteurs à faible statut participent activement au processus de maintenance (Heaphy, 2013).

Création des rôles. Une autre hypothèse centrale de cette littérature néo-institutionnaliste consiste à considérer que la socialisation organisationnelle n'intervient que dans un seul type de travail institutionnel ; la maintenance des rôles. Notre recherche contribue à montrer que les membres en place et les nouveaux entrants, œuvrent aussi activement à la création de nouveaux rôles organisationnels qui entraîne dans son sillage une reconfiguration de la structure, de certaines normes et schémas d'interaction existants. Notre recherche offre ici une contribution importante qui ouvre sur des perspectives de recherche nouvelles sur la compréhension de la contribution de la socialisation des nouveaux entrants au travail institutionnel. Il semble important de poursuivre et d'enrichir ce résultat en explorant comment et pourquoi la dynamique de création de rôle émerge. En effet, dans l'un des deux cas étudiés, le nouvel entrant a fait plusieurs propositions pour changer son rôle et faire les choses différemment, mais ces propositions ont seulement conduit à des ajustements à petite échelle et à des innovations mineures, c'est-à-dire à de la maintenance du rôle organisationnel qui lui a été confié. Au contraire, dans l'autre cas le nouvel entrant réussit à convaincre les initiés qu'un nouveau rôle, une nouvelle structure et de nouvelles relations internes et externes pourraient être utiles pour l'entreprise. Des recherches futures pourraient étudier plus avant ces deux dynamiques différentes de la socialisation pour comprendre pourquoi, dans un cas, il y a création de rôle, et seulement maintenance de rôle dans le second. Il serait important de déchiffrer les conditions propices à la création de rôles aux niveaux du champ organisationnel, des organisations et des individus. Il serait intéressant de comprendre si la création de rôles qui découle de la socialisation des nouveaux entrants est associée aux transformations sociétales sur le champ,

ou si elle est liée à un contexte organisationnel réceptif. La compétence du nouvel entrant et ses capacités d'agence peuvent être une source d'explication. Enfin, il serait également important de comprendre si cette relation entre socialisation et création de rôle est propre aux PMEE ou si elle existe dans des contextes organisationnels différents.

Création de rôles et dimensions d'agence

Notre recherche contribue aussi à la discussion sur les questions d'agence en démontrant comment les différentes dimensions d'agence interagissent de manière dynamique dans la maintenance et la création de rôles organisationnels. L'un des principaux problèmes théoriques rencontrés par le travail institutionnel est lié au débat sur les agences intégrées, abordant la question de la motivation et de la capacité des acteurs à changer les pratiques et les normes considérées comme acquises (Seo & Creed, 2002; Smets & Jarzabkowski, 2013). Les institutionnalistes ont documenté trois dimensions principales d'une agence ; itérative, projective et pratique-évaluative. La dimension itérative sous-tend la reproduction des pratiques et des institutions établies. La dimension projective soutient la planification pour l'avenir et la création d'institutions. La dimension pratique-évaluative permet aux acteurs de faire preuve de jugement et de mettre en œuvre les pratiques existantes conformément à ce qu'ils considèrent comme pertinent (Emirbayer & Mische, 1998; Smets & Jarzabkowski, 2013). Ces trois dimensions donnent le “*ton de l'agence*”, qui va de la reproduction à la transformation (Seo et Creed, 2002, p. 222 ; Smets et Jarzabkowski, 2013).

Dans cette étude, nous contribuons à ce débat de deux manières. Nous montrons que la maintenance d'un rôle organisationnel est accomplie grâce à une forme itérative d'agence puisque nouveaux entrants et insiders mettent en œuvre de manière indépendante et conjointe diverses activités de socialisation qui contribuent à la reproduction et à la maintenance d'un rôle. Les institutionnalistes ont tendance à concevoir cette dimension d'agence comme inconsciente et automatique. Notre travail suggère au contraire que les acteurs impliqués dans la reproduction d'un rôle organisationnel sont conscients de l'importance de cette institution et mettent en œuvre des ensembles d'activités de socialisation pour décrire, tester, expérimenter et finalement transmettre le rôle. Les nouveaux arrivants perçoivent l'importance de l'institution et développent des efforts pour assimiler les principaux aspects du rôle et le maintenir. Nos travaux empiriques nous encouragent à considérer l'agence itérative non pas comme un processus mécaniste et inconscient, mais au contraire comme un processus délibéré et laborieux accompli par différents acteurs (Heaphy, 2013; Zilber, 2002, 2009).

De plus, la création d'un nouveau rôle organisationnel que nous avons observée dans le cas de Luca à Sutton, nous pousse à reconsidérer certains aspects de la dimension pratique-évaluative de l'agence (Smets & Jarzabkowski, 2013). Cette dimension de l'agence est généralement attribuée aux entrepreneurs institutionnels (Battilana, Leca, & Boxenbaum, 2009) qui ont la capacité de mettre en œuvre une action collective pour changer d'institution non seulement à l'intérieur des organisations mais aussi au niveau des champs organisationnels (Battilana, 2011; Battilana et al., 2009; DiMaggio, 1988). Ces entrepreneurs institutionnels sont conçus comme des acteurs puissants avec des positions élevées et un accès à des ressources précieuses. Notre étude montre que le changement institutionnel peut résulter d'activités banales et d'initiatives localisées d'acteurs sans ressources importantes. Le cas de Luca montre que ce nouveau collaborateur, qui se sentait mal à l'aise avec certains aspects de son travail, a pu convaincre les insiders que les choses devaient changer en ce qui concerne les aspects environnementaux. Avec le soutien des insiders, il a créé une nouvelle activité pour son entreprise, introduit une nouvelle valeur dans la culture et modifié la structure organisationnelle. La création de ce nouveau rôle organisationnel n'a pas été planifiée par l'entrepreneur ou de puissants insiders, mais a été le résultat d'une série d'activités, de tests et de discussions ordinaires. Cette découverte met en lumière la nature de l'intentionnalité et des efforts dans le travail institutionnel. Par leurs activités quotidiennes, les acteurs ne sont pas nécessairement intentionnels dans le sens où ils maintiennent, perturbent ou créent délibérément des institutions. Ils accomplissent des activités pratiques et prennent des initiatives qui entraînent une évolution de l'ordre institutionnel. Les entrepreneurs institutionnels (Battilana et al., 2009) ne sont pas toujours des héros avec une grande vision de l'avenir, mais des acteurs intégrés dans des situations de travail et des opérations banales qui introduisent de petites variations et créent progressivement des institutions à travers une série d'initiatives pratiques et de tests.

4. Conclusion

Cette série de travaux (Bargues & Perrot, 2016; Bargues & Valiorgue, 2019) contribue à dépasser un gap important de la littérature sur la socialisation organisationnelle. En éclairant le contenu, les enchaînements et les interactions des activités quotidiennes de socialisation mises en œuvre, séparément ou conjointement, par les membres en place et les nouveaux entrants, nous ouvrons la « *boîte noire* » des processus de socialisation (Ashforth et al., 2014). Nous montrons également que l'enchaînement des activités de socialisation peut s'orienter dans deux

dynamiques différentes ; la maintenance et la création de rôles organisationnels (Bargues & Valiorgue, 2019). Un même processus de socialisation pouvant tout à fait emprunter simultanément ces dynamiques. Nous identifions également que les activités de socialisation s'articulent autour de deux axes ; l'apprentissage d'un rôle organisationnel et l'élasticité organisationnelle (Bargues & Perrot, 2016).

Cette série de travaux montre également que l'émergence et l'enchaînement des activités interagissent avec plusieurs dimensions du contexte comme les processus culturels et politiques, l'histoire du rôle confié, et la dynamique d'innovation. Nous montrons notamment que la dynamique de création de rôle dans laquelle un processus de socialisation peut s'orienter est directement liée à la dynamique d'innovation qui caractérise le contexte des PME entrepreneuriales. Cette série de travaux qui vise à répondre aux limites de connaissances sur les aspects processuels de la socialisation poursuit donc également notre effort de développement d'une connaissance contextualisée de la socialisation organisationnelle (Bargues, 2010 ; Bargues, 2013) (cf. chapitre 2).

L'approche pratique engagée dans l'un de ces travaux (Bargues & Valiorgue 2019) permet d'ouvrir des perspectives de recherche intéressantes pour renouveler les questions et enrichir les connaissances des mécanismes de la socialisation organisationnelle. Elle nous permet d'inscrire pleinement l'étude de la socialisation dans une perspective interactionniste, comme processus en train de se faire et qui passe par les actions réciproques et quotidiennes de ses membres (Simmel, 2013; Goffman, 1967; Berger & Luckman, 1966). Nos travaux permettent de comprendre la fonction centrale des interactions entre différents acteurs de la socialisation.

Enfin, la mobilisation du cadre théorique du travail institutionnel (Bargues & Valiorgue, 2019) permet de mettre en évidence que la maintenance et la création d'institutions intra-organisationnelles (Daudigeos, 2013; Wright, Zammuto, & Liesch, 2017) constituent un résultat important des processus de socialisation organisationnelle. Cette contribution vient directement alimenter le dernier point de notre projet de connaissance (figure 1 p.10) qui vise à répondre au gap de connaissances sur les enjeux collectifs de la socialisation organisationnelle, point que nous développons dans le chapitre suivant.

Chapitre 4. Saisir les enjeux collectifs de la socialisation organisationnelle

La littérature sur la socialisation organisationnelle considère de manière privilégiée les résultats de socialisation en termes d'adaptation et de performance des nouveaux entrants, mesurés par une série d'indicateurs comme la satisfaction au travail du nouvel entrant, sa performance au travail, son niveau de stress, son départ de l'entreprise (e.g. Bauer et al., 2007; Chen, 2005; Major, Kozlowski, Chao, & Gardner, 1995). La socialisation est ainsi essentiellement appréhendée à travers des enjeux individuels qui concernent les nouvelles recrues, délaissant les enjeux collectifs (Grant & Bush, 1996 ; Klein & Heuser, 2008 ; Bauer & Erdogan, 2012). De rares travaux s'intéressent à des résultats de socialisation d'ordre organisationnel comme le maintien de la culture organisationnelle (Ashforth & Mael, 1989; Fisher, 1986; Grant & Bush, 1996; Klein & Heuser, 2008; Schein, 1968; Van Maanen, 1976) ou le changement organisationnel (Hansen & Levine, 2009 ; Kane, Argote & Levine, 2005). Ces résultats organisationnels sont évoqués mais aucune recherche empirique ne leur est spécifiquement dédiée (Bauer & Erdogan, 2012), de sorte que nous ne savons pas par quels mécanismes la socialisation des nouveaux entrants impacte l'organisation, ni comment les enjeux organisationnels sont intégrés dans les activités et processus de socialisation (Bargues & Valiorgue, 2019).

Dans ce quatrième chapitre, nous présentons deux de nos travaux qui permettent de dépasser les limites d'une vision de la socialisation organisationnelle centrée sur des enjeux individuels (Bargues & Bouchard, 2013 ; Bargues, 2009). Dans une première partie, nous nous intéressons à l'enjeu d'entrepreneuriat organisationnel (Covin & Slevin, 1989; Hayton & Kelley, 2006; Schmelter et al., 2010). A la suite de plusieurs recherches inscrites dans le courant de l'entrepreneuriat organisationnel qui considère la socialisation des nouveaux entrants comme un processus RH important, nous étudions comment la socialisation des nouveaux collaborateurs soutient l'orientation entrepreneuriale des organisations (Bargues & Bouchard, 2013). Dans une seconde partie nous présentons nos travaux qui s'intéressent à l'enjeu d'hybridité organisationnelle (Bargues, 2009; Bargues, Hollandts, Valiorgue, 2017). Nous abordons la place des activités de socialisation dans le fonctionnement des organisations hybrides et plus spécifiquement son rôle dans la cohabitation des logiques contradictoires qui les caractérisent (Battilana & Lee, 2014; Besharov & Smith, 2014; Galaskiewicz & Barringer,

2012; Haveman & Rao, 2006). Nous montrons en quoi nous contribuons à initier une réponse aux questionnements récents sur les mécanismes qui soutiennent cette cohabitation délicate.

1. Entrepreneuriat organisationnel, enjeu clé de la socialisation des nouveaux entrants

La littérature consacrée à l'entrepreneuriat organisationnel répond aux enjeux des entreprises qui cherchent à développer, retrouver ou conserver certaines caractéristiques entrepreneuriales (Basso, Fayolle, & Bouchard, 2009). Ces caractéristiques s'avèrent cruciales pour être en mesure de (ré)agir de plus en plus vite pour lancer de nouveaux produits ou inventer de nouvelles formes et modalités de création de valeur et de richesse. Divers construits tels que la firme entrepreneuriale (Miller, 1983), le management entrepreneurial (Stevenson & Jarillo, 1990) ou l'orientation entrepreneuriale (Covin & Slevin, 1989) sont utilisés pour définir opérationnellement la dimension entrepreneuriale des organisations. L'orientation entrepreneuriale est sans conteste le plus diffus de ces construits. Elle peut être mesurée en combinant des indicateurs objectifs tels que la croissance du chiffre d'affaires ou le nombre de nouveaux produits (voir notamment l'échelle de Covin et Slevin (1989)).

Une part importante de la littérature consacrée à l'entrepreneuriat organisationnel étudie les conditions ou antécédents de l'orientation entrepreneuriale des organisations. Certains auteurs vont adopter un point de vue exhaustif, cherchant à inventorier l'ensemble des antécédents (Bouchard & Fayolle, 2011; Ireland, Covin, & Kuratko, 2009). D'autres se focalisent sur des antécédents spécifiques tels que l'implication de la direction générale (Sathe, 1989), les incitations et récompenses (Block & Ornati, 1987), les ressources disponibles (Burgelman, 1986; Damanpour, 1991), ou encore, les pratiques de management des ressources humaines (Hayton, 2005; Schmelter et al., 2010). Dans ces travaux, la socialisation organisationnelle est considérée comme un processus essentiel pour soutenir l'orientation entrepreneuriale (Hayton, 2005; Jones & Morris, 1995; Sathe, 1989). Paradoxalement, elle ne fait jamais l'objet de recherches ciblées dans la littérature sur l'entrepreneuriat organisationnel. Au final, on ne sait donc pas comment la socialisation des nouveaux entrants contribue à maintenir les pratiques, croyances et comportements qui soutiennent l'orientation entrepreneuriale.

La littérature sur la socialisation organisationnelle ne permet pas non plus de répondre clairement à cette question car, curieusement, l'entrepreneuriat organisationnel n'est jamais considéré comme un résultat final et un enjeu de socialisation. Ceci s'explique sans doute par

la fermeture sur elle-même de cette littérature (Ashford & Nurmohamed, 2012) qui ignore trop souvent les travaux extérieurs qui s'intéressent à la socialisation organisationnelle pour étudier d'autres phénomènes.

Notre recherche (Bargues & Bouchard, 2013) propose d'apporter une contribution à cette question en étudiant les pratiques de socialisation qui soutiennent l'entrepreneuriat organisationnel.

1.1. Comment manager l'orientation entrepreneuriale ?

Depuis l'émergence du construit de « firme entrepreneuriale » grâce aux travaux pionniers de Friesen et Miller (Miller & Friesen, 1984), de nombreux chercheurs se sont intéressés aux divers antécédents de l'orientation entrepreneuriale. Certains sont identifiés de manière consensuelles et synthétisés par Ireland, Covin et Kuratko (2009) : un environnement externe dynamique et/ou hostile (Miller, 1983; Zahra, 1993), une structure interne organique et flexible (Covin & Slevin, 1991), des incitations et récompenses ad hoc (Block & Ornati, 1987; Monsen, Patzelt, & Saxton, 2010), et des ressources à disposition des salariés (Burgelman, 1986; Sykes & Block, 1989).

Depuis la fin des années 1990, l'intérêt pour le management des ressources humaines se développe considérablement dans cette littérature. Les travaux montrent que les firmes entrepreneuriales investissent systématiquement dans les compétences des employés (Jones et al., 1995). Hayton et Kelley (2006) recensent les compétences individuelles requises pour innover et soutenir les initiatives entrepreneuriales au sein des organisations et indiquent les politiques de formation et de recrutement pouvant contribuer à leur développement.

L'orientation entrepreneuriale apparaît également étroitement liée à la capacité de l'organisation à apprendre et désapprendre en continu, en créant et en exploitant de nouvelles combinaisons de connaissances. Cet apprentissage organisationnel qui stimule l'entrepreneuriat organisationnel implique l'échange de connaissances tacites et explicites entre employés et avec diverses parties prenantes (Zahra et George, 2002). Dans une telle perspective, le management doit contribuer à la création d'un climat favorable aux apprentissages informels et aux comportements créatifs et autonomes (Hayton, 2005). Il se doit aussi d'encourager les relations de coopération et de confiance (Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Cela passe par diverses pratiques telles qu'une prescription faible ou nulle du travail,

l'encouragement de l'autonomie et de la communication inter-fonctionnelle (Bolino et al., 2002; Nahapiet & Ghoshal 1998).

Ce courant de littérature qui s'intéresse aux aspect RH évoque à diverses reprises la socialisation des nouveaux entrants pour soutenir l'orientation entrepreneuriale. Jones et al. (1995) montre que les firmes entrepreneuriales investissent systématiquement dans la socialisation de leurs employés. Celle-ci est considérée comme nécessaire à la réussite des projets entrepreneuriaux (Hayton, 2005) et à l'adoption des idées innovantes (Sathe, 1989). Malgré ce constat, le lien entre la socialisation des nouveaux entrants et l'orientation entrepreneuriale n'a jamais été étudié de manière ciblée. De sorte que l'on ne sait pas quelles pratiques ou activités de socialisation contribuent spécifiquement à développer et maintenir les comportements, pratiques et normes qui soutiennent l'entrepreneuriat organisationnel.

1.2. Quelles pratiques de socialisation pour soutenir l'orientation entrepreneuriale ?

Pour mieux comprendre les pratiques de socialisation qui soutiennent l'orientation entrepreneuriale, nous avons réalisé une étude cas multiple exploratoire (Eisenhardt, 1989). Nous avons constitué un échantillonnage théorique de cas (Hlady-Rispal, 2002) sélectionnés à un niveau national sur la base de l'orientation entrepreneuriale. Pour mesurer cette orientation, nous avons mobilisé des critères objectifs de l'échelle de Covin et Slevin (1989) (dépenses de R&D supérieures à 7 % du chiffre d'affaires, offre de produits/services uniques ou originaux, absence de concurrents directs, taux de croissance de l'entreprise supérieur à 10 %). Nous avons choisi deux cas d'organisation présentant une orientation entrepreneuriale nulle, et deux cas à très forte orientation entrepreneuriale. Les deux premiers cas offrent un point de comparaison permettant de comprendre ce qui distingue des seconds en termes de pratiques de socialisation. Dans chaque cas nous avons interrogé une nouvelle recrue, un collègue, ainsi que le dirigeant de l'entreprise ou le n+1 du nouvel entrant. Quinze entretiens semi-directifs ont été conduits. Par ailleurs nous avons également collecté une partie des données à travers des documents (sites internet, livrets d'accueil ou autres documents transmis aux nouveaux entrants).

Ce travail nous a permis d'identifier trois pratiques de socialisation soutenant l'orientation entrepreneuriale.

1.2.1. Faible structuration du poste de travail du nouvel entrant

Dans les cas étudiés il apparaît que le fait de ne pas structurer les tâches de travail et la mission du nouvel entrant, ou de les structurer faiblement en laissant un espace pour la définition de son périmètre, constitue une pratique de socialisation des entreprises à forte orientation entrepreneuriale. La valorisation de l'autonomie et l'importance de la discrétion individuelle caractéristique de ce type d'organisation transparaissent dans cette pratique. Nous observons que les nouveaux entrants co-construisent au fil des mois avec les membres en place le périmètre de leurs tâches et de leur mission. A titre de comparaison, dans les deux cas d'organisation à orientation entrepreneuriale nulle, les tâches de travail des nouveaux entrants et les méthodes à utiliser sont précisément identifiées et clairement indiquées dès l'entrée du nouvel entrant. Elles n'évoluent pas au cours du processus de socialisation.

Ce résultat entre en résonance avec les travaux sur l'orientation entrepreneuriale qui mettent en évidence l'importance de l'autonomie des travailleurs, impliquant une conception du poste de travail caractérisée par une grande discrétion individuelle et une prescription faible ou nulle du travail (Laursen, 2002; Laursen & Foss, 2003; Luchsinger & Bagby, 1987). Les pratiques de socialisation qui consistent à structurer très faiblement les tâches des nouveaux entrants soutiennent les comportements entrepreneuriaux car elles les encouragent à travailler de manière autonome et leur donnent un espace propice à l'expression d'idées originales.

1.2.2. Forte prise en considération des idées, critiques et comportement décalés des nouveaux entrants

Dans les deux entreprises à forte orientation entrepreneuriale, nous observons que les membres en place accordent une grande écoute, testent et adoptent parfois les idées ou pratiques différentes émanant des nouvelles recrues. De manière parfaitement contrastée, le dénigrement et l'étouffement des idées et comportements novateurs des nouveaux entrants constituent une pratique de socialisation des deux firmes n'ayant pas d'orientation entrepreneuriale.

Ce résultat complète les travaux qui montrent que l'orientation entrepreneuriale est fondée sur l'apprentissage organisationnel (Hayton, 2005; Zahra & George, 2002). En effet, l'écoute, la bienveillance et la considération des idées et des comportements décalés des nouveaux entrants favorisent la créativité mais aussi le développement de relations sociales de confiance et de coopération. Autant d'ingrédients indispensables à la dynamique d'apprentissage

organisationnelle qui nourrit l'entrepreneuriat organisationnel (Bolino et al., 2002 ; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

1.2.3. Communication limitée de règles à respecter

Dans les deux cas d'organisation à forte orientation entrepreneuriale, les règles communiquées aux nouvelles recrues sont peu nombreuses et peu contraignantes. Les membres en place communiquent simplement quelques principes généraux en se concentrant sur ce qu'est l'entreprise, sa mission, sa culture de l'innovation. Les nouveaux entrants disent se sentir plutôt libres par rapport à des règles ou consignes à respecter. Sur cet aspect, ces deux cas se distinguent nettement des deux firmes à orientation entrepreneuriale nulle, où la communication de règles occupe une place importante des activités de socialisation. Les règles concernant les comportements, les conditions de travail ou encore l'utilisation des ressources, sont soit écrites, affichées et présentées au nouvel entrant, soit énoncées verbalement. Cette communication s'accompagne d'un contrôle hiérarchique mais aussi d'une surveillance de proximité des nouveaux entrants par les pairs pour vérifier leur application. L'ensemble contrastant avec les pratiques des firmes entrepreneuriales.

Ce résultat donne un éclairage opérationnel aux propos de certains auteurs comme Rita McGrath qui considère que le challenge de la socialisation dans une perspective d'entrepreneuriat organisationnel est de spécifier les comportements sans contraindre les nouveaux entrants à se conformer à des cadres ou à des routines qui inhiberaient leur potentiel de créativité et l'importation d'idées neuves (McGrath, 2001).

1.3. Contributions à la littérature sur la socialisation organisationnelle

Notre recherche complète les travaux relativement peu nombreux qui s'intéressent aux enjeux organisationnels de la socialisation (Grant & Bush 1996; Bauer & Erdogan, 2012; Klein & Heuser, 2008). Elle articule pour la première fois les travaux sur la socialisation organisationnelle avec ceux dédiés à l'orientation entrepreneuriale. Nos résultats apportent des réponses opérationnelles concrètes à la question « comment la socialisation des nouveaux entrants peut soutenir cette orientation ? ». Ils indiquent qu'une faible structuration du travail, une communication limitée de règles, ou encore l'écoute et l'adoption des idées, critiques et comportements décalés des nouvelles recrues, constituent des pratiques qui soutiennent l'entrepreneuriat organisationnel.

Ces trois pratiques de socialisation ne constituent évidemment pas une réponse exhaustive à la question posée. Des recherches sur l'articulation entre socialisation et entrepreneuriat organisationnelle permettront certainement d'enrichir ce premier travail exploratoire. Les travaux de Keith Rollag qui cherchent à comprendre la plus grande rapidité d'intégration des nouveaux entrants dans les start-ups en comparaison des grandes entreprises, apportent d'ailleurs des éléments complémentaires sur les pratiques soutenant les firmes entrepreneuriales (Rollag, 2005). Keith Rollag met en évidence l'importance de deux types de pratiques en start-up. D'abord les interactions informelles, c'est-à-dire le fait de participer à des réunions, de travailler en collaboration avec des pairs, d'être intégré à des discussions entre collègues. Elles permettent aux nouveaux entrants d'avancer plus rapidement dans la compréhension d'un nouvel environnement de travail. Ensuite, le fait d'attribuer des tâches de travail ayant un impact réel et fort sur l'entreprise. Cette pratique donne du sens au rôle du nouvel entrant et facilite la rapidité de son engagement vis-à-vis de sa nouvelle organisation. La mise en œuvre de ces deux pratiques, plus forte dans les start-ups que dans les grandes entreprises, expliquent selon lui une plus grande rapidité d'intégration.

Au final, nous contribuons à enrichir et ouvrir le débat sur les enjeux de la socialisation organisationnelle en proposant de considérer l'entrepreneuriat organisationnel comme un résultat des processus de socialisation (Erdogan, et al. 2012; Allen & Meyer, 1990). L'innovation avait déjà été mentionnée comme un résultat potentiel du processus dans les travaux de Levine (Hansen & Levine, 2009; Levine, et al. 2005) mais jamais documentée de manière empirique. Notre travail contribue à éclairer comment pratiquement, les activités de socialisation des membres en place contribuent activement à entretenir l'entrepreneuriat organisationnel et la dynamique d'innovation.

2. L'hybridité organisationnelle comme enjeu de socialisation

Dans cette deuxième partie, nous étudions les enjeux collectifs de la socialisation des nouveaux entrants propre à un type d'organisation spécifique : les organisations hybrides. Celles-ci se caractérisent par leur capacité à faire cohabiter des objectifs de performance économique et des objectifs sociaux contradictoires (Battilana & Lee, 2014; Besharov & Smith, 2014; Galaskiewicz & Barringer, 2012; Haveman & Rao, 2006). La littérature récente qui s'intéresse à ce type d'organisation note le rôle clé de la socialisation des nouveaux entrants dans la cohabitation de ces logiques contradictoires et le maintien du caractère hybride (Battilana, 2018; Battilana & Dorado, 2010). Mais la littérature sur la socialisation organisationnelle n'a pas capitalisé sur les enjeux organisationnels que ces travaux mettent en lumière pour développer et compléter ses connaissances du phénomène. Dans cette seconde partie, nous montrons en quoi nos recherches (Bargues, 2009; Bargues, Hollandts & Valiorgue, 2017) nous permettent d'articuler les mécanismes de socialisation organisationnelle aux enjeux organisationnels et politiques des organisations hybrides. Nous étudions plus spécifiquement un cas précis d'organisation hybride, les coopératives de salariés (Scop).

2.1. La socialisation, pilier du fonctionnement des organisation hybrides

Les Scop, les entreprises de microfinance ou les entreprises d'insertion, constituent des formes d'organisation hybride, visant simultanément un objectif social et un objectif de génération de profit (Dacin, Dacin, & Tracey, 2011; Ebrahim, Battilana, & Mair, 2014; Mair, 2010; Mair & Marti, 2006). Depuis les années 1990, on assiste au niveau international à l'accélération du rythme d'intégration du secteur social et du secteur des affaires avec le développement du nombre et du poids économique des organisations hybrides (Battilana, 2018). Ce développement touche une variété de plus en plus grande de secteurs, allant de l'intermédiation financière à la préparation alimentaire ou au développement de logiciel (Billis, 2010; Boyd et al., 2017). Cette intégration de missions sociales au sein de la raison d'être des entreprises des secteurs concurrentiels est également accentuée par l'essor récent de nouveaux arrangements légaux dans plusieurs pays (Royaume Uni, Italie, Etats-Unis et Corée du Sud) (Triponel & Agapitova, 2017), et notamment en France, avec la création en 2019 du statut d'entreprise à mission. Ces évolutions législatives offrent de nouvelles opportunités au développement des organisations poursuivant conjointement des objectifs sociaux et financiers, renforcé par l'essor des investissements d'impact qui facilitent leur accès au financement (Battilana, 2018; Bugg-Levine & Emerson, 2011). La compréhension de ces organisations hybrides et de leur

fonctionnement répond à des enjeux politiques et sociétaux importants car elles offrent une nouvelle voie au capitalisme en réponse aux questionnements et critiques de citoyens, consommateurs, ONG et gouvernements, sur le rôle des entreprises dans la société (Ioannou & Serafeim, 2015; Wang, Tong, Takeuchi, & George, 2016).

Sur le plan théorique l'enjeu actuel pour soutenir cette dynamique de fond est de comprendre comment éviter la dérive de la mission sociale des organisations hybrides et leur recentrage sur l'efficacité financière. L'existence de cette dérive de la mission sociale a été mise en évidence depuis longtemps (Selznick, 1949) et documentée (e.g. Ben-Ner, 2002; Christen & Drake, 2002; Haight, 2011). Mais une littérature récente reconnaît que la compréhension des mécanismes d'intégration de logiques contradictoires et du maintien de la poursuite conjointe des objectifs sociaux et financiers qui permettent de dépasser cette dérive, reste à développer (Battilana & Lee, 2014 ; Battilana, Besharov & Mitzinneck, 2017; Battilana, 2018). Dans cette perspective, des travaux considèrent la socialisation organisationnelle comme un pilier clé pour institutionnaliser des objectifs duals contradictoires (Battilana, 2018; Battilana & Dorado, 2010; Besharov, 2014).

Battilana et Dorado (2010) explorent ainsi comment les organisations peuvent construire et maintenir leur nature hybride à travers une étude de cas comparative des politiques de recrutement et d'intégration de deux organisations de microfinance. Elles montrent que la création d'une identité organisationnelle commune assure un équilibre entre les logiques que l'organisation combine. Elle prévient la formation d'identités de sous-groupe ; les « banquiers » et les « travailleurs sociaux » ; identités qui peuvent exacerber les tensions entre les logiques et rendre leur combinaison insoutenable. Leur recherche met en évidence que la socialisation constitue un levier essentiel à la construction de cette identité commune, à travers le développement de valeurs, de comportements et de représentations communes. Les deux auteurs identifient des pratiques de socialisation qui contribuent à convertir les travailleurs sociaux en banquiers et les banquiers en travailleurs sociaux. Ces pratiques consistent, d'une part, à organiser pour les nouveaux entrants des formations continues d'une semaine intégrant une présentation poussée de la culture et de la mission de l'organisation. Elles renvoient d'autre part, à l'organisation de séminaires au cours des premières années des nouveaux entrants, destinés à rééquilibrer leur manque d'expertise sur l'un ou l'autre des aspects (technique bancaire ou sociale). Battilana et Dorado (2010) identifient que ces pratiques de socialisation ancrées sur la formation concourent à la création d'une identité organisationnelle basée sur

l'excellence opérationnelle qui prévient l'émergence d'identités de sous-groupe soutenant des logiques différentes.

Besharov (2014) montre quant à elle, que le maintien des logiques contradictoires des organisations hybrides est soutenu par le rôle essentiel que joue des membres « pluralistes ». Ces « pluralistes » sont définis comme des individus qui perçoivent les valeurs économiques et sociales comme des valeurs qui se renforcent mutuellement plus qu'elles ne s'opposent. L'auteur montre que les pratiques de ces individus pluralistes et leurs interactions avec les autres membres de l'organisation (catégorisés comme « idéalistes », « capitalistes » ou « indifférents » vis-à-vis des valeurs économiques ou sociales), contribuent à souder l'ensemble des membres en place. Les pluralistes développent des pratiques et des représentations qui équilibrent les tensions identitaires existantes naturellement entre les membres des organisations hybrides. En dépit de l'existence de valeurs et de comportements divergents, ils facilitent donc la création de sens et l'identification. Pour Marya Besharov, ces divergences ne doivent d'ailleurs pas être gommées puisqu'elles sont essentielles aux organisations hybrides, mais elles doivent plutôt entrer en interaction. Cette recherche importante ouvre des questions nouvelles et notamment celle de savoir comment générer ces membres pluralistes. Besharov (2014) conclut sa recherche en considérant que l'étude des mécanismes de socialisation générant des valeurs et comportements pluralistes constitue une piste de recherche majeure pour cette littérature.

Si la littérature sur les organisations hybrides identifie l'importance des processus de socialisation organisationnelle pour le maintien de la cohabitation des logiques sociales et économiques, on sait encore peu de choses sur les pratiques et les processus de socialisation qui conduisent à cet objectif. Les travaux de Battilana et Dorado (2010) se concentrent sur un type de pratiques de socialisation, les pratiques de formation des nouveaux entrants, laissant dans l'ombre la prise en compte d'autres activités de socialisation, y compris les plus informelles.

Notre recherche (Bargues, 2009) contribue à combler ce gap en s'intéressant aux pratiques de socialisation au sein d'un type particulier d'organisation hybride, les coopératives de salariés (Scop).

2.2. La socialisation organisationnelle face au risque de dégénérescence coopérative

Les enjeux de cohabitions des logiques contradictoires des Scop ont fait l'objet de nombreuses recherches et la littérature s'est particulièrement focalisée sur les contradictions internes et les

pratiques paradoxales des Scop (e.g. Cathcart, 2013; Heras-Saizarbitoria, 2014; Stohl & Cheney, 2001). Depuis les travaux de Robert Michels, de nombreuses études ont montré l'existence d'une menace permanente de dégénérescence coopérative dans les Scop (Cornforth, 1995, 2004; Cornforth, Thomas, Spear, & Lewis, 1988; Jaumier, 2017; Michels, 1915; Storey, Basterretxea, & Salaman, 2014). Elle consiste à la priorisation des objectifs économiques sur les objectifs sociaux qui se traduit dans les pratiques de management (Davis, 2009; Parker, Cheney, Fournier, & Land, 2014; Spear, 2004). Bretos et Errasti (2017) ont par exemple montré que les coopératives de salariés voient leurs valeurs démocratiques mises à mal par le recours à des pratiques managériales conçues en dehors de l'univers coopératif. Ils constatent que les pratiques de gestion des ressources humaines à Mondragon, l'une des plus grandes coopératives de travailleurs du monde, sont presque exclusivement orientées vers la performance opérationnelle et l'efficacité, au détriment de la logique coopérative (Jaumier, 2018).

Cette dégénérescence coopérative est globalement admise et peu de travaux considèrent les possibilités de régénération ou de maintien des principes coopératifs (Bretos & Errasti, 2017; Errasti et al., 2016). Ainsi, la question de savoir comment maintenir et faire vivre ces principes coopératifs reste ouverte (Cheney, Santa Cruz, Peredo, & Nazareno, 2014). Notre recherche (Bargues, 2009) comble en partie ce gap en étudiant la socialisation des nouveaux entrants dans les Scop. Il s'agit de comprendre si les pratiques mises en œuvre dans une Scop relativement ancienne, ont subi un phénomène de dégénérescence démocratique ou si elles contribuent, au contraire, à la maintenance du caractère hybride de l'organisation (Battilana & Dorado, 2010 ; Besharov, 2014).

Pour répondre à cet objectif nous avons mobilisé une méthode qualitative inductive avec une stratégie de recherche par étude de cas unique (Yin, 1990). Le recueil de données a été réalisé par observations ouverte (Roulet et al., 2017), analyse documentaire et conduite de 10 entretiens semi-directifs. Nous avons interrogé deux nouvelles recrues en cours de socialisation, ainsi que le PDG de la Scop et trois membres en place, dont le manager des deux recrues. Les deux recrues et leur N+1 ont été interrogés en deux points du temps : deux mois environ après l'entrée des recrues puis deux mois plus tard ; les autres membres ont été interrogés uniquement sur la seconde période d'enquête. Cette structuration longitudinale du recueil des données visait à prendre en compte l'évolution des activités au cours du processus d'intégration.

2.3. Une Scop ancienne sans trace notable de dégénérescence coopérative

Archimède est un bureau d'études techniques en bâtiment comptant quarante salariés. L'entreprise a été créée sous statut Scop en 1975 par trois ingénieurs. Elle exerce depuis sa création une activité d'études techniques sur tous les corps d'état du bâtiment. Les bureaux d'Archimède se trouvent dans des locaux neufs qui s'agencent dans un espace ouvert très vaste et lumineux. L'entreprise a connu un développement progressif et continu depuis sa création, passant de six salariés en 1975 à quarante salariés en 2008. Sur cette période, les chantiers et les études réalisés sont de plus en plus complexes et importants. Archimède jouit d'une réputation de ses travaux sur le plan national. La structure de l'entreprise se décompose en six secteurs : génie civil, fluide, électricité, voiries et réseaux extérieurs, économie de la construction, administration. Dans chaque secteur un responsable coordonne le travail de son équipe. Différents types d'emplois sont présents dans l'entreprise : ingénieur, dessinateur, économiste de la construction, administratif. A la tête de l'entreprise et de sa gouvernance se trouve un PDG.

Le statut Scop implique une redistribution financière des bénéfices de l'entreprise aux sociétaires sous forme de dividendes et à tous les salariés sous forme de participation. Il impose également la pérennisation des ressources par la constitution de réserves impartageables. Dans ce bureau d'études, les connaissances étant également considérées comme une ressource clé, plusieurs mécanismes sont mis en œuvre pour assurer leur pérennisation. Un important travail de transfert de connaissances et d'apprentissage organisationnel est soutenu par la valorisation des comportements de recherche et de transfert d'information, et par une organisation du travail qui facilite l'apprentissage organisationnel (travail en équipes non fixes, modes d'interactions fluide facilité par des bureaux en open-space).

Après quarante ans d'existence, les principes coopératifs irriguent toujours la stratégie, l'organisation du travail et les pratiques managériales. Sur le plan stratégique le développement de l'entreprise est maîtrisé pour assurer la qualité de vie au travail de ses salariés et la pérennité des emplois. Ainsi, malgré un potentiel de développement important, les membres de la Scop ont choisi de limiter leur effectif à une quarantaine de salariés pour préserver l'ambiance et la qualité de vie au travail, de sorte que le bureau d'études préfère renoncer à un certain nombre de projets. Néanmoins au moment de notre enquête, le décrochage de plusieurs appels à projets ambitieux impose une charge de travail individuelle qui devient pesante pour les salariés. Sur le plan de l'organisation du travail, Archimède défend le non-cloisonnement des fonctions et la volonté de gommer les liens hiérarchiques. Le contenu du travail et les responsabilités ne sont

pas associés à un niveau de qualification, ni à un type de métier. Par exemple, les dessinateurs expérimentés peuvent endosser des tâches et responsabilités traditionnellement confiés aux ingénieurs. Le transfert des compétences n'est pas cloisonné entre les différents métiers. Les responsables de secteurs n'ont pas de mission d'évaluation : ce sont les équipes qui évaluent les résultats du travail collectif. Ils ont plutôt un rôle de coordination du travail et d'animation d'équipe.

A Archimède nous suivons l'intégration de deux nouveaux entrants, Colin et Coline. Le premier, âgé de 24 ans, est présent depuis moins de trois mois dans l'entreprise lorsque nous commençons notre enquête ; la seconde âgée de 27 ans est présente depuis six semaines. Le jeune homme est embauché en CDI sur un emploi d'ingénieur, et la jeune femme également en CDI sur un emploi de dessinatrice. Tous deux intègrent le même secteur « génie civil ». Colin a une expérience d'un an en tant qu'ingénieur en bureau d'études techniques du bâtiment, et Coline une expérience de huit ans comme dessinatrice en bâtiment dans différents bureaux d'études.

2.4. Etude des pratiques de socialisation d'une Scop non dégénérante

Dans cette partie nous décrivons les différentes formes de pratiques de socialisation observées à Archimède.

2.4.1. La structuration des activités confiées aux nouveaux entrants

Au cours de leurs premiers jours à Archimède, on confie aux recrues une pure activité de formation. Les membres en place n'attendent pas d'eux qu'ils contribuent directement à produire de la valeur mais qu'ils apprennent et développent leurs connaissances. Les recrues sont guidées successivement au cours des premiers jours par différents membres en place pour découvrir le réseau informatique, les logiciels et les documents collectivement partagés.

« On m'a donné le temps de m'installer, de comprendre le fonctionnement de l'entreprise. [...] pendant trois jours, j'ai regardé les logiciels, les moyens mis à disposition pour le calcul, le fonctionnement des boîtes mail, le courrier, etc. » [Colin].

Après plusieurs semaines dans l'entreprise, une autre activité de formation est organisée. Il s'agit d'un cours mensuel de deux heures, formalisé, sur des thèmes identifiés par au moins un membre du secteur comme méritant d'être approfondi. Chaque cours est présenté par un volontaire ayant une bonne maîtrise du thème et suivi par tous les membres du secteur. Cette

formation est destinée à tous les membres du secteur mais elle vise en priorité le développement des connaissances techniques des deux nouveaux entrants.

A côté de ces activités de pure formation, le contenu du travail des nouveaux entrants est structuré dans l'objectif de favoriser leurs apprentissages et ajustements. Colin se voit confier des projets dont l'échéance est lointaine, ou des projets pour lesquels les clients sont relativement conciliants, de manière à lui permettre de conjuguer travail et apprentissage. De même, on confie progressivement à Coline des projets nouveaux pour elle dans le but de développer ses connaissances. Ce choix d'activité ne vise pas prioritairement à répondre aux exigences de productivité et de performance, mais à développer les connaissances des nouveaux entrants.

« Coline commence un projet où il y a du bois et du lamellé collé. C'est quelque chose qu'elle connaissait beaucoup moins bien. [...] Ce dessin elle l'a refait plein de fois, parce que ça ne va pas trop [...] mais on ne peut pas demander aux gens d'apprendre, et en même temps d'être performant. » [Responsable du secteur génie civil]

Parallèlement, les contraintes économiques et de performance amène aussi progressivement les membres d'Archimède à confier aux nouveaux entrants des activités mal adaptées à leur niveau de connaissances. Les deux nouveaux entrants se voient ainsi confier la finalisation de petits projets dont personne ne veut plus, commencés par d'autres et mal préparés. L'objectif n'est pas de les « bizuter », de les déstabiliser ou de les tester, mais de répondre aux exigences de l'activité économique de l'entreprise en concentrant les membres plus opérationnels de la Scop sur les projets les plus rentables.

« Quand il y a un nouveau qui arrive, il fait aussi les petites merdouilles qu'on n'a pas le temps de faire. [...] Et ce ne sont pas les projets les plus faciles, au contraire, parce qu'ils ont été mal préparés. » [Responsable du secteur génie civil]

2.4.2. Evaluer et contraindre l'adéquation avec le groupe social

Les deux nouveaux entrants sont soumis à une surveillance et une évaluation serrée de leurs comportements et personnalités par les membres de la Scop. A l'issue de ces activités de surveillance et d'évaluation partagées par les membres d'Archimède, les comportements de Coline sont jugés inadéquats non pas avec la logique coopérative, mais avec les normes et valeurs propre au groupe social.

« [Coline m'a fait une remarque], elle l'a certainement dit sur le ton de l'humour, mais je trouve ça, très, très déplacé. [...] On a fait une réunion du secteur génie civil, je l'ai raconté et tout le monde disait : « ce n'est pas possible ! ». Ça n'a fait que renforcer l'idée que tout le monde avait d'elle. [...] elle n'a pas du tout la même mentalité que ce que l'on peut ressentir dans notre entreprise ». [Ingénieure].

Certains membres en place tentent même d'agir défavorablement sur la décision définitive d'embauche de la jeune femme.

« On m'a dit : « ah celle-là ne la prends pas ! Elle se mêle de tout ! ». » [PDG].

Cette activité de surveillance des comportements de la nouvelle recrue n'est pas circonscrite aux collègues ou au responsable travaillant directement avec elle, mais relayée par tous les membres de la Scop :

« Même les autres [membres de l'entreprise], que ce soit au secrétariat ou dans d'autres secteurs, pour ceux qui ont pu la côtoyer au cours de ces deux jours d'essai ont eu un peu cette même impression : ils ne la sentaient pas trop. » [Ingénieur en génie civil].

Néanmoins la décision finale de garder ou non Coline revient au PDG et au responsable de son secteur. Ils décident finalement de l'embaucher définitivement, favorisant la prise en compte des enjeux économiques de l'entreprise et considérant que les compétences de la jeune femme répondent pleinement aux besoins immédiats des projets en cours. Toutefois, pour ne pas remettre en cause l'équilibre du groupe social et la vie des coopérateurs, le PDG présente à Coline le ressenti des membres de la Scop vis-à-vis de sa personnalité et lui demande d'ajuster ses comportements. Certains membres de l'entreprise poursuivent cette pression en adoptant un comportement volontairement froid et distant à l'égard de la jeune femme. L'ensemble de ces réactions détériorent l'état de santé psychologique de Coline qui éprouve des angoisses et des insomnies.

« La première fois, il y a des gens qui ont trouvé que j'étais un peu trop vive, envahissante. [...] j'ai conscience que je fais du bruit et que je suis peut-être un peu envahissante, mais je ne pensais pas être désagréable ! [...] ça a été l'angoisse totale, je me disais : « je ne vais jamais y arriver, ça ne va pas être possible [...] je prenais des cachets parce que je ne dormais pas. » [Coline].

2.4.3. Faciliter la construction des relations interindividuelles

La construction des relations interindividuelles des recrues avec les membres de leur secteur sont facilitées par leur positionnement dans des équipes de travail changeantes, composées de plusieurs ingénieurs et/ou plusieurs dessinateurs. Pour les nouveaux entrants, cette organisation du travail nouvelle par rapport à leurs expériences antérieures, favorise considérablement leur adaptation et leurs apprentissages.

« Là où je travaillais avant c'était un dessinateur pour un ingénieur. Il n'y avait pas du tout de communication. Au niveau graphique, les plans de mon collègue dessinateurs qui était juste à côté de moi, n'avait rien à voir avec les miens. [...] Ici tout le monde travaille avec tout le monde ! Les équipes ne sont pas fixes, on ne travaille pas toujours avec le même ingénieur, ça dépend du projet. Et j'ai appris ! » [Coline].

A Archimède, le tutorat associant une recrue à l'un de ses pairs contribue également à structurer les relations interindividuelles des recrues. Ce sont parfois les membres en place les plus introvertis qui sont choisis comme tuteur, de manière à stimuler leurs interactions avec les nouveaux entrants.

L'organisation de moments conviviaux par les membres d'Archimède structure également la mise en relation des recrues avec les membres de l'entreprise : les pauses café et parties de foot dans le jardin permettent aux nouveaux entrants d'être au contact de collègues qui ne font pas partie de leur secteur ou équipe de travail. Il en va de même de l'organisation fréquente de repas et de loisirs en dehors du temps de travail par le comité d'entreprise.

« On va faire une journée canoë. Et récemment j'ai fait un foot en salle. C'est marrant, ça permet de souder un peu les personnes. » [Colin]. « Ça faisait une semaine que j'étais là. Une table de quarante dehors pour un repas ! Ça m'a permis de discuter avec des gens avec qui je n'avais pas encore eu l'occasion de discuter et de voir tout le monde. » [Coline]

2.4.4. Structurer les initiatives de socialisation des nouveaux entrants

Les informations transmises aux recrues au cours de leurs premiers jours visent à faire comprendre l'importance des initiatives de recherche d'information auprès des autres salariés comme l'indique l'extrait du livret d'intégration d'Archimède :

« N'hésitez pas à vous renseigner dans votre service sur les méthodes de travail, les règles de vie ou autres. [...] Pour participer au bon fonctionnement de l'entreprise, il ne faut pas hésiter à se tenir au courant de ce qui se passe dans l'entreprise et dans la profession. [...] Pour permettre une ambiance agréable de travail, il faut que l'on travaille en bon entendement avec les autres, avec une communication claire qui passe par la diffusion et la recherche des informations. » [Extrait du livret d'accueil].

Au cours des premiers jours, le responsable secteur insiste à plusieurs reprises sur l'importance de la recherche d'information auprès des collègues.

« Il faut arriver à transmettre l'envie d'aller chercher l'info là où elle est, c'est-à-dire d'aller demander aux gens. [...] Donc ça je dirais que c'est Le truc important que je leur dis. » [Responsable secteur génie civil].

L'attitude enthousiaste des membres en place de la Scop face aux initiatives de recherche d'information des recrues constitue également une pratique de socialisation importante qui structure les initiatives des nouveaux entrants. Les membres en place se montrent disponibles et enthousiastes pour informer les recrues. Ils favorisent également les initiatives de recherche d'information à travers le don de documents.

« Chacun est arrivé en disant : « tiens, j'ai mon classeur de résumés, tu pioches dedans, tu regardes. Tiens, j'ai tout ça, j'ai ça qui va bien. » [Colin, nouvelle recrue, ingénieur]
« Ils m'ont donné des fichiers basiques pour que je puisse regarder comment ils dessinaient. » [Coline]

Les membres en place entretiennent ainsi un cercle vertueux de recherche d'information qui est renforcé par le positionnement des recrues dans un espace de travail ouvert à proximité de plusieurs agents socialisants, facilitant l'accès physique à l'information.

« Souvent on reste assis sur sa chaise, on dit : « dis-donc ? J'ai un problème » et c'est les personnes qui sont autour de soi qui viennent. [...] Le fait que ce soit ouvert ça me permet de voir des choses que je ne verrais pas si facilement. [...] J'apprends comment les groupes fonctionnent : les gens qui ne veulent pas travailler ensemble, qui se rassemblent. » [Colin]

Enfin, les membres de la Scop accordent beaucoup d'écoute et de considération aux idées nouvelles et méthodes différentes des recrues. Ils discutent et opèrent des tests pour adopter ou adapter les méthodes ou techniques différentes proposées par les nouveaux entrants. Ces

réactions stimulent et structurent les initiatives de transformation des nouveaux entrants qui contribuent à leur socialisation (Nicholson, 1984).

« Colin vient d'une autre entreprise et a amené de nouvelles façons de travailler. Il y a un petit peu de remise en cause, de discussions [...] on a modifié des choses. » [Responsable du secteur génie civil]

2.5. Contribution à la littérature sur la dégénérescence coopérative

De nombreux travaux s'intéressent au fonctionnement des coopératives de salariés car elles renvoient à des questions politiques et managériales importantes relatives à l'intégration des enjeux sociaux et de performance économique dans les organisations. Si la littérature alimente la thèse d'une dégénérescence coopérative (e.g. Stohl & Cheney, 2001 ; Cathcart, 2013 ; Heras, 2014), peu de travaux considèrent les possibilités de régénération ou de maintien des principes coopératifs (Bretos & Errasti, 2017). Notre travail contribue à compléter des discussions récentes qui mettent en avant ce maintien, à travers l'hybridation des pratiques et des outils de management qui permet à la fois de soutenir l'efficacité économique sans affaiblir le projet socio-politique de ces organisations (Everaere, 2011; Gand, 2015; Jaumier et al., 2018; Juban, 2015). Nous nous intéressons à un domaine de management non spécifiquement étudié dans les recherches sur les coopératives de salariés, la socialisation des nouveaux entrants.

2.5.1. Socialiser pour maintenir le caractère hybride

Nos résultats mettent en évidence un grand nombre d'activités de socialisation qui visent à la fois le développement des compétences productives du nouvel entrant, mais aussi la pérennisation des connaissances collectives dans une démarche d'apprentissage organisationnelle. La structuration d'activités d'apprentissage pour les nouveaux entrants (via la formation continue avec les membres du secteur, la formation sur le tas accompagnée, l'attribution d'activité de travail adaptée aux apprentissages), le positionnement des nouveaux entrants dans des équipes de travail diverses et changeantes, ainsi que le tutorat, visent conjointement le développement de la performance des nouveaux entrants et la pérennisation des connaissances collectives. Les pratiques qui facilitent les initiatives de recherche d'information du nouvel entrant (incitation à la recherche d'information verbale ou écrite sur le livret d'accueil, comportements bienveillants face aux initiatives de recherche d'information, don de documents, positionnement dans l'espace) soutiennent également conjointement le développement de la performance du nouvel entrant et la pérennisation des connaissances

collectives. Ces pratiques de socialisation visent à faire de la recherche et de la transmission d'information un comportement « normal » de tous les membres en place garantissant la pérennisation des ressources et l'apprentissage organisationnel.

Ces résultats enrichissent les connaissances sur la possibilité d'hybridation des pratiques et des outils de management permettant à la fois de soutenir l'efficacité économique sans affaiblir le projet socio-politique de ces organisations (Everaere, 2011; Juban, 2015; Gand, 2015; Jaumier, 2018). Nous montrons que dans une Scop ancienne, plusieurs pratiques de socialisation intègrent à la fois les enjeux socio-politiques de la coopérative - la pérennisation des ressources et des logiques de partage et de solidarité – et le développement de compétences garantissant un très bon niveau de performance au travail. On retrouve ici l'idée de Battilana et Dorado (2010) sur des pratiques qui permettent aux nouveaux entrants de développer conjointement les compétences techniques et les compétences sociales. Nous montrons qu'au-delà des pratiques de formation (Battilana & Dorado, 2010), la structuration des activités de travail, le positionnement des nouveaux entrants dans des équipes ou dans l'espace, les livrets d'accueil et les interactions informelles contribuent à ce développement.

On constate néanmoins que les activités de socialisation de la Scop répondent parfois exclusivement aux objectifs d'efficacité économique au détriment des principes coopératifs. C'est le cas lorsque les membres en place confient aux nouveaux entrants la finalisation de projets mal montés et relativement difficiles à terminer seuls. Les tensions entre le projet socio-politique et les exigences économiques s'expriment donc au sein même des pratiques de socialisation.

Par ailleurs, des activités qui consistent à organiser de nombreux événements sociaux (pauses collectives animées par des activités sportives, activités extra-professionnelles, repas d'entreprise réguliers) visent prioritairement à entretenir les valeurs de partage et de solidarité essentielles à la coopérative. Ces pratiques de socialisation permettent de construire un tissu de liens durables entre les membres de la coopérative, y compris les nouveaux membres et sont purement orientées sur le projet socio-politique de l'entreprise.

Au final, c'est l'équilibre entre 1/ des pratiques purement orientées sur la performance, 2/ des pratiques purement orientées sur le projet socio-politique et 3/ des pratiques qui soutiennent conjointement la double logique, qui permettent aux nouveaux entrants d'intégrer la complexité de leur nouvel environnement de travail et de développer les représentations et compétences adaptées à cette complexité. Ainsi, les pratiques de socialisation qui soutiennent l'objectif économique constituent moins une dégénérescence démocratique qu'une manière de socialiser

le nouvel entrant aux divergences des valeurs et des comportements. En ce sens, on peut penser qu'elles contribuent au développement de membres pluralistes (Besharov, 2014).

2.5.2. Une dégénérescence coopérative liée à la cohabitation d'une troisième logique de nature domestique

Notre travail permet également de compléter les connaissances de la dégénérescence coopérative en mettant en évidence le risque d'une dégénérescence provenant d'une dérive non axée sur une logique de performance économique, mais sur une logique domestique (Boltanski & Chiapello, 1999; Boltanski & Thévenot, 1991). Les membres des Scop se présentent parfois comme une famille, comme l'illustre ces propos d'un salarié d'Archimède : « *Le fait que ce soit une SCOP, on a envie toujours que tout le monde s'entende bien, que ça reste une famille qu'il y ait beaucoup de convivialité.* ». Dans le cas de la socialisation, cela génère une surexposition de la personnalité et de l'identité des nouveaux entrant car chaque membre en place de la Scop surveille et évalue la conformité de leur personnalité et comportements par rapport aux normes et valeurs des individus qui régulent le groupe social. Ils endossent ainsi une mission de préservation des relations affectives et du caractère domestique du groupe. Cette évaluation peut conduire, comme nous l'avons constaté à Archimède, à générer des pratiques de socialisation extrêmement difficiles à vivre pour les recrues. Celles-ci sont évaluées sur des critères qui s'éloignent de la logique de performance économique et qui entrent radicalement en contradiction avec les principes coopératifs comme le principe qui reconnaît le droit à une vie saine et productive. Tout se passe comme si les membres en place réinterprétaient la logique coopérative au profit d'une logique domestique. Cette confusion peut générer des pratiques, et notamment des pratiques de socialisation, qui entrent en contradiction avec la logique coopérative. Les résultats de cette recherche qui mettent en évidence que les valeurs et principes coopératif peuvent être détournés et réinterprétés dans une logique domestique, ont été confirmés dans le cadre d'une autre de nos recherches portant sur les transmissions d'entreprises en Scop (Bargues, Hollandts, & Valiorgue, 2017). La mise en évidence de cette autre forme de dégénérescence coopérative invite à préconiser aux coopératives de salariés et plus généralement au mouvement coopératif de travailler avec les Scop sur les fondamentaux de la coopération.

3. Conclusion

La littérature sur la socialisation organisationnelle considère de manière privilégiée les résultats individuels des processus de socialisation en termes d'adaptation et de performance du nouvel entrant, délaissant ses résultats collectifs (Grant & Bush, 1996; Klein & Heuser, 2008; Bauer & Erdogan, 2012). Des travaux évoquent certains enjeux collectifs associés à la socialisation organisationnelle comme le maintien de la cohésion culturelle (Grant & Bush 1996) ou encore l'innovation organisationnelle (Hansen & Levine, 2009). Ces travaux restent néanmoins rares et épars et ne permettent pas de dégager des connaissances précises sur les pratiques et processus de socialisation qui conduisent à ces résultats.

La mobilisation de connaissances issues de littératures extérieures à la socialisation organisationnelle nous a permis d'appréhender le phénomène de socialisation à travers des enjeux organisationnels non étudiés : l'orientation entrepreneuriale et la cohabitation de logiques contradictoires. Les théories de la socialisation organisationnelle renvoient à une littérature restée trop longtemps fermée sur elle-même (Wanberg & Choi, 2012; Ashford & Nurmohamed, 2012) et nous montrons qu'une ouverture sur des cadres théoriques extérieurs au champ apporte une vision plus large de la socialisation organisationnelle et de ses enjeux.

Au-delà des enjeux organisationnels, nos recherches (Bargues & Valiorgue, 2019; Bargues, 2009) engagent aussi une approche politique de la socialisation organisationnelle. Nous montrons en effet que la socialisation des nouveaux entrants contribue au projet socio-politique des organisations. La place de la socialisation dans la cohabitation de logiques contradictoire permet de comprendre comment la socialisation organisationnelle contribue au maintien des missions sociales dans la raison d'être des organisations et au final à la transformation en cours du rôle des entreprises dans la société (Battilana, 2018; Besharov, 2014; Battilana & Dorado, 2010).

A travers leurs actions réciproques, les membres de l'organisation (nouveaux ou établis) n'agissent pas simplement dans l'objectif de maximiser la performance d'un nouveau membre, mais aussi pour préserver ou transformer certains équilibres managériaux, culturels et politiques. L'individu et ses compétences ne sont pas les seules cibles du processus de socialisation, l'organisation en est une autre. La mise en évidence des enjeux organisationnels et politiques du processus, nous invite à retenir une définition de la socialisation organisationnelle qui ne renvoie plus seulement à l'apprentissage et l'adaptation d'un individu au rôle organisationnel qui lui est confié (Allen et al., 2017; Bauer et al., 2007; Bauer et al.,

1998) mais au processus de maintenance et de création d'institutions qui concourent à consolider et à faire l'organisation.

Conclusion générale

L'exercice de compilation et de mise en perspective de nos travaux a d'abord été pour nous l'occasion de renforcer notre réflexion sur la nature et la validité des connaissances que nous produisons et de stabiliser notre posture épistémologique. Cette effort de clarification est indispensable pour pouvoir endosser le rôle de directeur qui doit accompagner le doctorant dans sa propre démarche de questionnement et de positionnement sur la nature, les modalités et la validité des connaissances qu'il produit (Valiorgue, 2016). Cet accompagnement du directeur vers la réflexivité de l'activité scientifique du doctorant est essentiel pour relever les exigences qui s'imposent aux sciences de gestion au regard de l'omniprésence et de l'impact du management sur la vie des hommes, des sociétés et de leurs environnements (Delacour et al., 2011; Martinet & Pesqueux, 2013). Notre objet de recherche a indéniablement développé chez nous une sensibilité particulièrement forte vis-à-vis de cette position de directeur de thèse qui constitue un acteur central du processus de socialisation des jeunes chercheurs. Il occupe une place singulière pour le guider dans ses apprentissages et ses adaptations des pratiques, valeurs et normes au sein de notre communauté scientifique. Ce rôle dépasse le seul accompagnement à l'exercice de rédaction du manuscrit de thèse et de sa soutenance, pour être en mesure de l'aider à devenir un acteur responsable et autonome de notre communauté. Nous considérons que l'ouverture et les interactions avec une diversité des membres de la communauté sont indispensables à cet apprentissage. A ce titre, l'aide à la construction de relations sociales et institutionnelles au sein de la communauté nous semble être une pratique de socialisation du directeur de thèse très importante.

Cet exercice de prise de recul sur nos travaux nous a également permis de clarifier les questions principales que nous travaillons et la trajectoire académique sur laquelle nous souhaitons nous positionner. Cette mise en perspective de nos travaux passés et futurs nous apparaît également utile pour assurer un accompagnement qualitatif de futurs doctorants qui souhaiteraient s'inscrire dans la continuité de nos propres recherches, car elle permet d'identifier les opportunités qu'ils pourraient saisir. Nous dégageons ici trois pistes sur lesquelles nous souhaitons travailler au cours des prochaines années.

1. Approfondir l'étude de la socialisation organisationnelle dans une approche pratique

Le tournant pratique opéré depuis les années 2000 dans de nombreux domaines du management et des théories des organisations a contribué à renouveler considérablement les questionnements et les manières d'aborder les objets de recherche (Miettinen, Samra-Fredericks, & Yanow, 2009; Whittington, 2006). Comme nous l'indiquons dans le chapitre 3, nos travaux (Bargues & Valiorgue, 2019) ont contribué à engager une approche pratique de la socialisation organisationnelle. Nous souhaitons poursuivre cette approche dans nos futures recherches en étudiant la question de la matérialité de la socialisation organisationnelle.

Comme le montre Orlikowski, les règles et principes organisationnels sont encastrés dans les artefacts matériels des organisations (Orlikowski, 2007). Cela implique sans aucun doute une place centrale des éléments matériels dans les processus mêmes de socialisation organisationnelle qui conduisent à intégrer ces règles et principes. Il nous semble important de comprendre en quoi les artefacts matériels (Gherardi, 2012) prennent part à cette socialisation. Nous souhaitons nous appuyer sur certains travaux en théories des organisations qui étudient le rôle de ces artefacts dans d'autres phénomènes organisationnels (e.g. Garreau & Mouricou, 2012; Garreau, Mouricou, & Grimand, 2015; Spee & Jarzabkowski, 2009). Les théoriciens de la résistance organisationnelle par exemple, se sont depuis longtemps intéressés au rôle d'éléments matériels et symboliques (e.g. Hodson, 1995; Vallas, 2003). Les travaux mettent en avant comment des artefacts matériels comme l'espace (Courpasson, 2017; Courpasson, Dany, & Delbridge, 2017; Keane, 2005; Zhang & Spicer, 2014), les corps (Mavin & Grandy, 2016), ou les images et affichages (Alcadipani & Islam, 2017) prennent part au contrôle ou à la résistance au contrôle dans les organisations. Ils montrent une appropriation des symboles, des valeurs et des normes de contrôle par les membres des organisations à travers leurs pratiques et expérimentations des artefacts matériels. Ces travaux pourraient nous aider à mieux étudier la place des éléments matériels dans les processus d'appropriation des normes et valeurs par les nouveaux entrants. En quoi et comment les membres en place utilisent ces éléments matériels pour socialiser les nouveaux entrants ? Comment ces artefacts permettent-ils aux nouveaux entrants d'intégrer et d'apprendre les comportements, les représentations, les valeurs à l'œuvre dans l'organisation ?

Cet enrichissement de l'approche pratique de la socialisation organisationnelle nous permettrait d'aller plus loin dans l'explication des dynamiques des activités quotidiennes de socialisation que nous avons déjà mises en évidence (Bargues & Valiorgue, 2019 ; Bargues & Perrot, 2016),

en considérant les éléments matériels comme un acteur à part entière, ayant une capacité d'agence sur la socialisation des nouveaux entrants (Gherardi, 2012). Cela permettrait d'enrichir notre compréhension sur comment les activités de socialisation sont produites, renforcées et évoluent. Si comme le souligne Joerges et Czamiawska, « *toute organisation dans ses aspects symboliques, politique et pratiques, a besoin d'être inscrite dans la matière pour pouvoir durer* » (Joerges & Czamiawska, 1998), p. 371), une lecture socio-matérielle de la socialisation organisationnelle permettrait de comprendre comment cette « matière » contribue par elle-même à maintenir les aspects symboliques, politiques et pratiques de l'organisation.

2. Etudier la socialisation dans les méta-organisations

La plupart des théories sur les organisations assument implicitement ou explicitement que les membres des organisations sont des personnes individuelles (Ahrne & Brunsson, 2005). Les théories sur la socialisation organisationnelle n'échappent pas à ce principe, considérant que les membres en place de l'organisation qui accueillent le nouvel entrant, renvoient à des individus qui sont des collègues, des pairs, des supérieurs hiérarchiques, des tuteurs (e.g. Commeiras et al., 2013 ; Gill et al., 2018 ; Bauer & Green, 1998) et qui accompagnent l'adaptation d'un autre individu.

Néanmoins les exemples empiriques d'organisations formelles dans lesquelles les membres sont d'autres organisations formelles, constituent un phénomène saillant de nos sociétés (Berkowitz & Dumez, 2016). Ces organisations peuvent prendre des formes différentes comme des entreprises composées de différentes entreprises, filiales ou succursales, à l'image du groupe Vinci ; des fédérations composées par exemple de plusieurs états comme l'Union Européenne. Elles peuvent aussi prendre des formes d'associations composées de plusieurs associations comme la FIFA, ou de plusieurs entreprises comme l'Association of Engineering Companies en Suède. Comme les organisations basées sur les individus, ces organisations ont des contraintes imposées par leurs membres mais ces contraintes ne sont pas relatives à des caractéristiques humaines mais à des caractéristiques de membres organisationnels (Ahrne & Burnsson, 2005).

Face à leur prolifération, la recherche sur ce qui est désormais désigné comme des « méta-organisations » (Ahrne & Burnsson, 2005) émerge depuis le milieu des années 2000. Les méta-organisations sont définies comme des organisations ou associations ayant pour membres des organisations (Berkowitz & Bor, 2018). Les premiers travaux montrent qu'elles diffèrent de

manière importante des organisations basées sur les individus, appelant à l'élaboration de théories différentes (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008). Ainsi, depuis quelques années, une recherche plus systématique sur ces organisations se développe, visant à élaborer des théories permettant de compléter les théories générales des organisations (Berkowitz & Bor, 2018; Lawton, Rajwani, & Minto, 2018; Spillman, 2018). Au-delà des enjeux théoriques, les enjeux politiques sont également importants car en tant qu'acteurs de la définition et de la diffusion de pratiques soutenables (Berkowitz, Bucheli, & Dumez, 2017), les méta-organisations peuvent aider à répondre à des challenges socio-environnementaux majeurs comme le changement climatique (Chaudhury et al., 2016).

Dans nos futurs travaux, nous souhaitons étudier la socialisation organisationnelle dans les méta-organisations car nous pensons que ce travail pourrait fournir des contributions importantes, à la fois pour compléter les théories de la socialisation organisationnelle mais également pour enrichir les connaissances des méta-organisations. Nous pensons qu'une recherche sur la socialisation pourrait enrichir les connaissances de deux composantes majeures du fonctionnement des méta-organisations : la construction d'une identité collective et le partage et la diffusion de pratiques.

Socialiser et construire une identité collective. Les premiers travaux sur les méta-organisations mettent en avant la pression à la création et au maintien d'une identité collective (Curchod, Morales, & Talbot, 2015), identité qui constitue l'un des trois objectifs généraux pour lesquels les méta-organisations sont créées² (Ahrne & Brunsson, 2008). Travailler cette identité constitue un enjeu clé pour attirer et maintenir les membres des méta-organisations. L'identité de la méta-organisation dépend de l'identité de ses membres, et il est parfois stratégique pour elle d'attirer une organisation pour travailler son identité et attirer de nouveaux adhérents (Ahrne & Burnsson, 2005). Or, construire et maintenir une identité collective n'est pas aisé dans les méta-organisations, ceci pour plusieurs raisons. D'abord du fait des différences considérables entre les organisations membres (du point de vue de leurs tailles, structures administratives, ressources, etc.) (Ahrne & Burnsson, 2005). Ensuite parce que les membres cherchent parallèlement à protéger leur propre autonomie, identité et légitimité (Berkowitz & Bor, 2017). Enfin, parce qu'ils ne sont que partiellement absorbés, conservant par ailleurs leur

² Elles poursuivent par ailleurs en général deux autres objectifs : l'interaction et l'action collective entre les membres (Ahrne & Burnsson, 2008)

propre centre d'autorité et pouvant décider à tout moment de rester ou de sortir, de contribuer ou non à leur méta-organisation (Berkowitz & Bor, 2018). La socialisation organisationnelle constitue une réponse clé à l'enjeu de construction d'identité collective (Albert & Whetten, 1985; Ashforth et al., 2014; Ashforth & Mael, 1989). Pour cette raison, nous pensons que l'étude de la socialisation organisationnelle dans les méta-organisations pourrait fournir des connaissances importantes pour mieux comprendre les mécanismes de fonctionnement de ces organisations.

Etudier la socialisation pour comprendre la diffusion des pratiques. La diffusion de règles et de pratiques partagées et la création d'une proximité institutionnelle (Hamouda & Talbot, 2018; Kechidi & Talbot, 2010; Talbot, 2008) est essentielle pour faciliter le dialogue entre les membres très différents et potentiellement concurrents qui composent la méta-organisation (Berkowitz & Bor, 2018). S'appuyer sur des règles ou « terrains de jeu » connus et acceptés par tous les membres est une nécessité (Bor, 2014). La socialisation organisationnelle constitue un mécanisme clé dans la diffusion de règles et de pratiques partagées au sein des organisations (Heaphy 2013 ; Zilber, 2002). L'étude de la socialisation dans les méta-organisations contribuerait ainsi à mieux comprendre cette diffusion entre les organisations membres. L'étude de cette transmission devrait également permettre d'outiller théoriquement et pratiquement les enjeux politiques de diffusion de pratiques soutenables (Berkowitz, Bucheli, & Dumez, 2017; Crespo-Febvay & Loubes, 2019).

Si au final ce futur axe de recherche devrait permettre de mieux comprendre les méta-organisations, il contribuera aussi à renouveler les questionnements et les manières d'aborder les objets de recherche de la socialisation organisationnelle. L'étude des enjeux et mécanismes de socialisation au niveau méta-organisationnels devrait notamment contribuer à mieux comprendre les complexités et les interrelations entre de multiples niveaux d'analyse (individuel, organisationnel et méta-organisationnel) (Harmon, Haack, & Roulet, 2018).

3. Etudier la socialisation des travailleurs dans le capitalisme de plateforme

Le capitalisme de plateforme désigne les mutations majeures des statuts d'emploi et des formes d'organisation du travail, issues de l'émergence d'un nouveau modèle économique dans lequel

les organisations prennent la forme de plateformes numériques et jouent le rôle d'intermédiaires entre clients et prestataires de service (Abdelnour & Bernard, 2018). Dans cette nouvelle forme de capitalisme ce sont des personnes non salariées qui mettent à la disposition des plateformes leur force de travail et une partie des outils de production. Ces nouvelles organisations digitales posent de nouvelles questions organisationnelles, managériales et juridiques (Acquier, 2017; Prassl, 2018).

Si la fonction clé des opérateurs de l'économie de plate-forme est l'intermédiation numérique du travail, il apparaît dans les faits que ces plateformes opèrent également un contrôle étroit des travailleurs et de leur performance grâce à la technologie digitale. L'étude des mécanismes de contrôle d'Uber par Alex Rosenblat et Luke Stark, montre par exemple comment une variété de décisions de conception, de conditions générales d'utilisation et d'asymétries d'informations via l'application, permettent d'effectuer un « contrôle souple » des routines des travailleurs. Les instructions d'Uber sont soigneusement conçues pour être indirectes afin d'éviter l'apparition d'une politique d'entreprise, mais elles n'en sont pas moins incroyablement puissantes (Rosenblat & Stark, 2016). L'application d'Uber utilise également les capteurs GPS, gyromètre et accélération de l'iPhone de chaque conducteur pour détecter la vitesse ou le freinage brusque. Dans le même ordre d'idée, la plateforme Upwork utilise ses outils digitaux pour exercer un contrôle de chaque pigiste occupant un poste rémunéré à l'heure : le logiciel réalise des captures d'écran régulières, compte les frappes au clavier et enregistre le travail effectué pour vérifier si le pigiste travaille pendant toute la période facturée. L'algorithme conçu par ces plateformes constitue ainsi un substitut à une structure de gestion de l'entreprise (Slee, 2017), se comportant comme un « *gestionnaire erratique, insensible et irresponsable qui peut vous licencier à tout moment, sur un coup de tête et sans appel* » (Prassl, 2018, p. 12).

Dans ce contexte de contrôle qui fait largement écho au projet taylorien (Acquier, 2017), il devient vital pour les travailleurs indépendants qui entrent sur une plateforme, d'acquérir rapidement les connaissances indispensables pour réaliser les tâches selon les critères de performance fixés. Il est important de savoir comment se comporter avec les clients, quels sont les clients ou les erreurs à éviter pour ne pas mettre en danger sa réputation ? Quelles sont les ficelles et méthodes pour dégager un revenu décent ? La socialisation devient essentielle pour répondre aux exigences de la plateforme et assurer la pérennité de l'activité du travailleur indépendant.

Sur les plateformes caractérisées par une offre de tâches simples et répétitives (Durward, Blohm, & Leimeister, 2016) comme Uber ou Deliveroo, il semble que la responsabilité de cette

socialisation soit presque entièrement dévolue aux travailleurs indépendants. La plateforme transmet un certain nombre de règles et directives à travers des consignes ou des chartes d'utilisation, puis laisse à la charge du nouveau travailleur l'apprentissage des méthodes, normes et activités quotidiennes qui lui permettront de s'y conformer. Cette socialisation est nécessairement rapide car toute erreur ou faux pas est fatal à la poursuite du contrat unissant le travailleur à la plateforme.

Dans d'autres types de plateforme comme celles proposant un travail plus complexe et à plus long terme (Durward et al., 2016), ou dans les plateformes coopératives, la socialisation redevient un enjeu managérial de premier ordre pour l'opérateur de plateforme qui doit construire et entretenir sa communauté d'experts ou de coopérateurs (De Vaujany, Bohas, Carton, Fabbri, & Vandelannoitte, 2018). Dans ce cas, on peut penser que la plateforme prendra une responsabilité et une part active à la socialisation des nouveaux travailleurs indépendants. Par exemple, la plateforme coopérative Smart repense les espaces de socialisation nécessaires à la construction de sa communauté d'entrepreneurs, créateurs et artistes coopérateurs. Elle organise des événements, des assemblées générales et des formations dans ses bureaux délocalisés et propose des espaces de coworking dans plusieurs villes. Cette plateforme coopérative repense ainsi les activités et espaces de socialisation qui permettent de répondre aux contraintes de son modèle économique, et notamment la dispersion des travailleurs ou l'absence d'un espace unique de travail dédié.

Cette volonté de créer des occasions d'échange dans un objectif de socialisation semble constituer une « anti-pratique » des plateformes comme Deliveroo qui ont plutôt tendance à limiter et empêcher la rencontre physique de ses contributeurs pour prévenir toute structuration d'organisations collectives, syndicats ou autre formes de mouvement de lutte pour les droits et conditions des travailleurs indépendants (Greenhouse, 2016; Prassl, 2018).

Ainsi plusieurs modèles de socialisation semblent se dessiner dans le monde hétérogène des plateformes. L'étude d'une socialisation différentielle entre plateforme privée et coopérative permettrait de mieux comprendre leur fonctionnement. Au-delà de ces différences, les enjeux, mécanismes et modalités de socialisation sont re-questionnés par ces nouveaux modèles économiques. Dans nos prochaines recherches, nous souhaitons contribuer à travailler cette question vierge de la socialisation des travailleurs de plateforme. Comment se construit cette socialisation ? Quelle est la place des opérateurs de plateforme ? Quel rôle jouent les autres travailleurs indépendants ? Quelle est la place des technologies digitales et de l'intelligence

artificielle dans leur socialisation ? Comment socialiser sans rencontre physique et sans espace de travail dédié ?

Cet axe de recherche nous semble d'autant plus important que l'enjeu de la socialisation de travailleurs de plateforme pourrait devenir prochainement un enjeu managérial de premier plan quel que soit le type de plateforme, du fait des récentes jurisprudences et décisions de justice sur la qualification de la relation de travail entre l'autoentrepreneur et la plateforme. L'existence d'un système de directives (1), d'un contrôle de l'exécution du travail (2) et d'un pouvoir de sanction (3) met en évidence un lien de subordination entre la plateforme et ses contributeurs (Hollandts, 2019). Dans plusieurs juridictions européennes et américaines, des tribunaux ont conclu que les travailleurs de plateforme ne sont pas engagés en tant qu'entrepreneurs indépendants mais en tant qu'employés (Prassl, 2018). La multiplication de ces décisions judiciaires pousse des juristes comme Jeremias Prassl et Martin Risak à considérer que dans un futur proche, la grande majorité des plateformes appartiendra à la catégorie des employeurs (Prassl & Risak, 2016). Dans ce contexte, les défauts de performance ou de comportements des travailleurs vis-à-vis des clients devraient relever de la responsabilité des plateformes, avec une nécessité de réinternaliser les enjeux managériaux comme ceux de la socialisation des travailleurs. Pour ces organisations il deviendra donc crucial de trouver des mécanismes de socialisation adaptés à leurs caractéristiques organisationnelles digitales.

Bibliographie

- Abboud, S. K., & Kim, J. Y. (2005). *Top of the Class: How Asian Parents Raise High Achievers--and How You Can Too*, New York: Berkley Publishing Group.
- Abdelnour, S., & Bernard, S. (2018). Vers un capitalisme de plateforme? Mobiliser le travail, contourner les régulations. Présentation du Corpus. *La nouvelle revue du travail*, [En ligne], 13.
- Acquier, A. (2017). Retour vers le futur ? Le capitalisme de plateforme ou le retour du "domestic system". *Le Libellio d'Aegis*, 13(1), 87-100.
- Adorno, T. W. (1991). "On the fetish character in music and the regression of listening", In *The culture industry: Selected essays on mass culture*, Ed J. M. Bernstein. Trans. Maurice Goldbloom, pp. 29-60, New York: Routledge.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429-449.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cumming & B. M. Staw (eds), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 263-295), Greenwich: JAI Press.
- Alcadipani, R., & Islam, G. (2017). Modalities of opposition: Control and resistance via visual materiality. *Organization*, 24(6), 866-891.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). *Fondements épistémologiques de la recherche*. In R. A. Thietard (Ed.), *Méthodes de recherche en management - 4^{ème} édition*, Paris: Dunod
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T., & Bauer, T. N. (2017). Taking stock of two relational aspects of organizational life: Tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 324.
- Anakwe, U. P., & Greenhaus, J. H. (1999). Effective socialization of employees: Socialization content perspective. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 315-329.
- Ashford, S., & Black, S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199.
- Ashford, S., & Nurmohamed, S. (2012). From past to present and into the future: A Hitchhiker's guide to the socialization literature. In C. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization*. (pp. 8-24), New York: Oxford University Press.
- Ashforth, B. (2012). The role of time in socialization dynamics. In C. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 161-186). New York: Oxford University Press.
- Ashforth, B., Harrison, S., & Sluss, D. (2014). Becoming: The interaction of socialization and identity in organizations over time. *Time and work*, 1, 11-39.
- Ashforth, B., Sluss, D., & Harrison, S. (2007). Socialization in organizational contexts. *International review of industrial and organizational psychology*, 22, 1.
- Ashforth, B., Sluss, D., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. T. (1998). Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context. *Human relations*, 51(7), 897-926.

- Atkinson, C., & Sandiford, P. (2016). An exploration of older worker flexible working arrangements in smaller firms. *Human resource management journal*, 26(1), 12-28.
- Atkinson, J., & Storey, D. J. (2016). *Employment, the small firm and the labour market*. London: Routledge.
- Avenier, M.-J. (2010). Shaping a constructivist view of organizational design science. *Organization studies*, 31(9-10), 1229-1255.
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme? *Management & Avenir*, 43(3), 372-391.
- Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In D. Gotteland, C. Haon, A. Jolibert, & M. L. Gavard-Perret (Eds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion-Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion* (pp. 11-62), Paris: Pearson.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systemes d'information management*, 20(1), 61-98.
- Avenier, M. J., & Cajaiba, A. P. (2012). The dialogical model: developing academic knowledge for and from practice. *European Management Review*, 9(4), 199-212.
- Baker, H. E., & Feldman, D. C. (1991). Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies. *Human Resource Management Review*, 1(3), 193-202.
- Bargues, E., Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2017). Légitimer et mettre en oeuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP, une lecture en termes de travail institutionnel. *Revue française de gestion*, 263, pp. 31-50.
- Bargues, E., & Meflet, D. (2008). *Anticipation des besoins en compétences de la filière bois en Auvergne*. Rapport pour le conseil régional d'Auvergne, 115 p.
- Barrett, M., Oborn, E., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2012). Reconfiguring boundary relations: Robotic innovations in pharmacy work. *Organization Science*, 23(5), 1448-1466.
- Basso, O., Fayolle, A., & Bouchard, V. (2009). Entrepreneurial orientation: The making of a concept. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 10(4), 313-321.
- Battilana, J. (2011). The enabling role of social position in diverging from the institutional status quo: Evidence from the UK National Health Service. *Organization Science*, 22(4), 817-834.
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *M@n@gement*, 21(4), 1278-1305.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D., & Tucker, J. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707.
- Bauer, T., Morrison, E., Callister, R., (1998). Socialization Research: A Review and Directions for Future Research. In G. Ferris & K. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (pp. 149-214), Greenwich: JAI Press.

- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012). Organizational socialization outcomes: Now and into the future. In C. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 97-112). New York: Oxford University Press.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 72.
- Bauman, Z. (2005). *Liquid life*, Cambridge: Polity.
- Ben-Ner, A. (2002). The shifting boundaries of the mixed economy and the future of the nonprofit sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73(1), 5-40.
- Bentabet, E., Michun, S., & Trouvé, P. (1999). Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises, Marseille, Céreq. *Etudes*(72).
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*, London: Penguin Uk.
- Berkowitz, Bucheli, M., & Dumez, H. (2017). Collectively designing CSR through meta-organizations: A case study of the oil and gas industry. *Journal of Business Ethics*, 143(4), 753-769.
- Berkowitz, H., & Bor, S. (2018). Why meta-organizations matter: A response to Lawton et al. and Spillman. *Journal of Management Inquiry*, 27(2), 204-211.
- Berkowitz, H., Bucheli, M., & Dumez, H. (2017). Collectively designing CSR through meta-organizations: A case study of the oil and gas industry. *Journal of Business Ethics*, 143(4), 753-769.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). The concept of meta-organization: Issues for management studies. *European Management Review*, 13(2), 149-156.
- Bernier, C. (2005). Les PME québécoises et la formation: De l'effet de taille aux dispositifs institutionnels. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 60(3), 540-565.
- Besharov, M. L. (2014). The relational ecology of identification: How organizational identification emerges when individuals hold divergent values. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1485-1512.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of management review*, 39(3), 364-381.
- Bhaskar, R. (2013). *A realist theory of science*, London: Routledge.
- Bhaskar, R. (2014). *The possibility of naturalism: A philosophical critique of the contemporary human sciences*, London: Routledge.
- Billis, D. (2010). *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*, Pasingstoke: Palgrave.
- Blau, P. M., & Schoenherr, R. A. (1971). *The structure of organizations*: Basic Books (AZ).
- Block, Z., & Ornati, O. A. (1987). Compensating corporate venture managers. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 41-51.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of management review*, 27(4), 505-522.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris: Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification; les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Bor, S. (2014). A Theory of Meta-Organisation: An Analysis of Steering Processes in *European Commission-Funded R&D 'Network of Excellence' Consortia*. Helsinki: Hanken School of Economics. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10138/144154>.

- Bouchard, V., & Fayolle, A. (2011). Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat?. *Gestion*, 36(4), 11-21.
- Bourdieu, P. (1982). *La distinction. Critique sociale du jugement*. Paris: Les Editions de Minuit.
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D., Welch, M., & Hoffman, A. J. (2017). *Hybrid organizations: New business models for environmental leadership*. London : Routledge.
- Bretos, I., & Errasti, A. (2017). Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation—a case study of the Fagor Ederlan Group. *Organization*, 24(2), 154-173.
- Brown, A. D., Kornberger, M., Clegg, S. R., & Carter, C. (2010). 'Invisible walls' and 'silent hierarchies': A case study of power relations in an architecture firm. *Human relations*, 63(4), 525-549.
- Bugg-Levine, A., & Emerson, J. (2011). Impact investing: Transforming how we make money while making a difference. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(3), 9-18.
- Burgelman, R. A. (1986). *Inside corporate innovation: strategy, structure and managerial skills*. New-York: Free Press.
- Candau, P. (1981). Pour une taxonomie de l'hypofirme. *Revue d'économie industrielle*, 16(1), 16-33.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.
- Cathcart, A. (2013). Directing democracy: Competing interests and contested terrain in the John Lewis Partnership. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 601-620.
- Chaudhury, A. S., Ventresca, M. J., Thornton, T. F., Helfgott, A., Sova, C., Baral, P., Rasheed T., & Lighthart, J. (2016). Emerging meta-organisations and adaptation to global climate change: Evidence from implementing adaptation in Nepal, Pakistan and Ghana. *Global environmental change*, 38, 243-257.
- Chen, G. (2005). Newcomer adaptation in teams: Multilevel antecedents and outcomes. *Academy of Management Journal*, 48(1), 101-116.
- Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591-603.
- Child, J., & Mansfield, R. (1972). Technology, size, and organization structure. *Sociology*, 6(3), 369-393.
- Choi, Y. (2018). When in Rome, Feel as the Romans Feel: An Emotional Model of Organizational Socialization. *Social Sciences*, 7(10), 197.
- Christen, R. P., & Drake, D. (2002). Commercialization. The new reality of microfinance, in D. Drake, 1 E. Rhyne (Eds.), *The commercialization of microfinance, balancing business and development*. Bloomfield : Kumarian Presse, 2-22.
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D. J., & Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397-438.
- Cogswell, B. E. (1968). Some structural properties influencing socialization. *Administrative Science Quarterly*, 417-440.
- Cohen, M., & Sproull, L. (1991). Special issue on organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 1-147.
- Comer, D. R. (1991). Organizational newcomers' acquisition of information from peers. *Management Communication Quarterly*, 5(1), 64-89.
- Commeiras, N., Fournier, C., & Loubes, A. (2003). *Les tensions de rôle, la surcharge de travail et le système de contrôle: des déterminants de l'opportunité d'innovation dans le*

- travail? Une étude empirique auprès des managers de rayon*. Paper presented at the colloque de l'AGRH.
- Commeiras, N., Loubes, A., & Bories-Azeau, I. (2013). Identification of organizational socialization tactics: The case of sales and marketing trainees in higher education. *European Management Journal*, 31(2), 164-178.
- Cooper-Thomas, H., Anderson, N., & Cash, M. (2011). Investigating organizational socialization: a fresh look at newcomer adjustment strategies. *Personnel review*, 41(1), 41-55.
- Cooper-Thomas, & Wilson. (2011). Influences on newcomers' adjustment tactic use. *International journal of selection and assessment*, 19(4), 388-404.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2007). *Qualitative research* (Third ed.). London: Sage.
- Cornforth, C. (1995). Patterns of cooperative management: Beyond the degeneration thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16, 487-523.
- Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32.
- Cornforth, C., Thomas, A., Spear, R., & Lewis, J. (1988). *Developing successful worker cooperatives*. London: SAGE.
- Courpasson, D. (2017). The politics of everyday. *Organization studies*, 38(6), 843-859.
- Courpasson, D., Dany, F., & Delbridge, R. (2017). Politics of place: The meaningfulness of resisting places. *Human relations*, 70(2), 237-259.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26.
- Crespo-Febvay, A.-V., & Loubes, A. (2019). Le dialogue interentreprises comme levier d'innovation responsable. De Boeck Supérieur. *Innovations*. Retrieved from https://www.cairn.info/revue-innovations-2019-0-page-art60_I.htm
- Curchod, C., Morales, J., & Talbot, D. (2015). Des organisations sous pression. *Revue française de gestion*(3), 11-21.
- Currie, G., & Spyridonidis, D. (2016). Interpretation of multiple institutional logics on the ground: Actors' position, their agency and situational constraints in professionalized contexts. *Organization studies*, 37(1), 77-97.
- d'Amboise, G., & Muldowney, M. (1988). Management theory for small business: Attempts and requirements. *Academy of management review*, 13(2), 226-240.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213.
- Dacin, M. T., Munir, K., & Tracey, P. (2010). Formal dining at Cambridge colleges: Linking ritual performance and institutional maintenance. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1393-1418.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Darmon, M. (2006). *La socialisation*. Paris: Nathan.
- Daudigeos, T. (2013). In their profession's service: how staff professionals exert influence in their organization. *Journal of Management Studies*, 50(5), 722-749.
- Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2018). On Objects and Material Devices in the Organisational Responses to Institutional Pluralism: Insights from Economies of Worth. *Management International*, 22(3), 121-156.
- Davis, G. F. (2009). *Managed by the markets: How finance re-shaped America*. Oxford: Oxford University Press.

- De Vaujany, F.-X., Bohas, A., Carton, S., Fabbri, J., & Vandellanotte, A. L. (2018). *Le futur du travail en 2030: quatre atmosphères?*. [Rapport de recherche] RGCS (Research Group on Collaborative Spaces). halshs-01945379.
- Delacour, H., Fouilloux, J., & Liarte, S. (2011). Toutes les recherches doivent-elles être menées? *Revue française de gestion*(7), 75-92.
- Delacour, H., & Leca, B. (2011). Grandeur et décadence du Salon de Paris: une étude du processus de désinstitutionnalisation d'un événement configurateur de champ dans les activités culturelles. *M@n@gement*, 14(1), 48.
- Delacour, H., & Liarte, S. (2013). «Je t'aime... Moi non plus!»: De la marginalisation à l'intégration de l'industrie du cinéma pornographique dans le réseau Blu-Ray. *M@n@gement*, 16(3), 238-263.
- Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle: enquête dans le secteur bancaire. *Le travail humain*, 64(1), 61-89.
- Deroche-Gurcel, Y. (2013). Préface in *Simmel, "La sociologie. Etude sur les formes de la socialisation"*. Paris: Presses universitaires de France.
- Dewey, J. (1986). *Experience and education*. *The Educational Forum*, 50(3), 241-252.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, 1, 3-22.
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of management review*, 19(2), 230-251.
- Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.
- Dubet, F., & Martuccelli, D. (1996). Théories de la socialisation et définitions sociologiques de l'école. *Revue française de sociologie*, XXXVII, 511-535.
- Durkheim, E. (1893). *De la division du travail social: étude sur l'organisation des sociétés supérieures*. Paris: Presses universitaires de France
- Durward, D., Blohm, I., & Leimeister, J. M. (2016). Principal Forms of Crowdsourcing and Crowd Work, in W. Wobbe, E. Bova and C. Dragomirescu-Gaina (eds), *The Digital Economy and the Single Market*. Brussels: Foundation for European Progressive Studies, 39-55.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in organizational behavior*, 34, 81-100.
- Edwards, P. (2005). The challenging but promising future of industrial relations: developing theory and method in context-sensitive research. *Industrial Relations Journal*, 36(4), 264-282.
- Edwards, P., & Ram, M. (2006). Surviving on the Margins of the Economy: Working Relationships in Small, Low-Wage Firms. *Journal of Management Studies*, 43(4), 895-916.
- Edwards, P., Ram, M., Gupta, S. S., & Tsai, C.-j. (2006). The Structuring of Working Relationships in Small Firms: Towards a Formal Framework. *Organization*, 13(5), 701-724.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

- El Akremi, A., Nasr, M. I., & Richebé, N. (2014). Les antécédents relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation des nouvelles recrues. *M@n@gement*, 17(5), 317-345.
- Ellis, A. M., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2015). New-employee organizational socialization: adjusting to new roles, colleagues, and organizations. In J. Gruzec & P. Hastings (Eds.), *Handbook of socialization: Theory and research* (pp. 301): Guilford Press.
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993.
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency? *American journal of sociology*, 103(4), 962-1023.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of management*, 38(4), 1038-1083.
- Errasti, A., Bretos, I., & Etxezarreta, E. (2016). What do Mondragon coopitalist multinationals look like? The rise and fall of Fagor Electrodomesticos S. Coop. and its European subsidiaries. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(3), 433-456.
- Everaere, C. (2011). Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale. *Revue française de gestion*, 8, 15-33.
- Feldman, D. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452.
- Feldman, D. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, 6(2), 309-318.
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 101-145.
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of management review*, 32(4), 1180-1198.
- Frønes, I. (2016). *The autonomous child: Theorizing socialization*. Cham Heidelberg New-York : Springer.
- Galaskiewicz, J., & Barringer, S. N. (2012). Social enterprises and social categories. In B. Gidron & Y. Hasenfeld (Eds.), *Social enterprises: An organizational perspective* (pp. 47-70). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Gand, S. (2015). Gouvernance démocratique et circulation des savoirs: Quels dispositifs de gestion? *Revue française de gestion*, 246, 127-142.
- Garreau, L. (2012). La méthode enracinée. *Revue internationale de psychosociologie*, 18(44), 89-115.
- Garreau, L. (2015). De l'utilisation de la circularité en MTE: vers un dépassement de la tension entre créativité et rigueur méthodologique. *Approches inductives: Travail intellectuel et construction des connaissances*, 2(1), 211-242.
- Garreau, L., & Mouricou, P. (2012). Sens, objets et stratégie en pratiques dans un projet immobilier. *Revue française de gestion*, 4, 137-152.
- Garreau, L., Mouricou, P., & Grimand, A. (2015). Drawing on the map: an exploration of strategic sensemaking/giving practices using visual representations. *British Journal of Management*, 26(4), 689-712.
- Gherardi, S. (2012). *How to conduct a practice-based study: Problems and methods*: Edward Elgar Publishing.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley: CA: University of California Press.
- Gill, M., & Roulet, T. (2019). Stressed at Work? Mentoring a Colleague Could Help. *Harvard business review*. March 01 2019. Retrived from: <https://hbr.org/2019/03/stressed-at-work-mentoring-a-colleague-could-help>.

- Gill, M. J., Roulet, T. J., & Kerridge, S. P. (2018). Mentoring for mental health: A mixed-method study of the benefits of formal mentoring programmes in the English police force. *Journal of Vocational Behavior, 108*, 201-213.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15-31.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. *London: Weidenfeld and Nicholson*.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). *Remodeling grounded theory*. Forum: Qualitative Social Research, 5(2), Article 4. Retrieved from <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-04/2-04glaser-e.htm>.
- Goffman, E. (1967). Interaction ritual: essays on face-to-face interaction. Garden City, NY: Anchor Books.
- Goss, D. (1991). In search of small firm industrial relations. *Deciphering the Enterprise Culture, London: Routledge*.
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1201-1245.
- Grant, & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals, 3*(1), 317-375.
- Grant, E. S., & Bush, A. J. (1996). Salesforce socialization tactics: Building organizational value congruence. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 16*(3), 17-32.
- Gray, C. (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 12*(6), 345-360.
- Greenhouse, S. (2016). On Demand, and Demanding Their Rights. *The American Prospect Magazine*. 28 June 2016. Retrieved from: <https://prospect.org/article/demand-and-demanding-their-rights>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1998). Competing Paradigms in Qualitative Research, in N. Denzin, and Y. Lincoln, *The Landscape of Qualitative Research: theories and issues*, pp. 195-220.
- Guillemette, F., & Luckerhoff, J. (2009). L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). *Recherches qualitatives, 28*(2), 4-21.
- Haight, C. (2011). The problem with fair trade coffee. *Stanford social innovation review, 3*, 74-79.
- Hamouda, I., & Talbot, D. (2018). Contenu et effets de la proximité institutionnelle: un cas d'enfermement dans l'industrie aéronautique. *Management Avenir*(3), 105-129.
- Hansen, T., & Levine, J. M. (2009). Newcomers as change agents: Effects of newcomers' behavioral style and teams' performance optimism. *Social Influence, 4*(1), 46-61.
- Harmon, D., Haack, P., & Roulet, T. J. (2018). Microfoundations of institutions: A matter of structure vs. agency or level of analysis? *Academy of management review, 44*(2), .
- Harney, B., & Dundon, T. (2006). Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human resource management journal, 16*(1), 48-73.
- Hart, Z. P., & Miller, V. D. (2005). Context and Message Content During Organizational Socialization: A Research Note. *Human Communication Research, 31*(2), 295-309.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review, 18*(4), 657-693.
- Hatchuel, A. (1997). Fondements des savoirs et légitimité des règles *Les limites de la rationalité. Tome 2* (pp. 181-209). Paris : La Découverte.

- Hatchuel, A. (1999). Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations-De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance. *Revue d'économie industrielle*, 88(1), 187-209.
- Hatchuel, A. (2000). Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion*, (pp. 7-43). Paris: Vuibert.
- Hatchuel, A. (2001). The two pillars of new management research. *British Journal of Management*, 12, S33-S39.
- Hatchuel, A. (2005). Towards an epistemology of collective action: management research as a responsive and actionable discipline. *European Management Review*, 2(1), 36-47.
- Hatchuel, A. (2015). Apprentissages collectifs et activités de conception. *Revue française de gestion*, 41(253), 121-137.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris, France: Economica.
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 20-39.
- Haveman, H. A., & Rao, H. (2006). Hybrid forms and the evolution of thrifts. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 974-986.
- Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391.
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41.
- Hayton, J. C., Hornsby, J. S., & Bloodgood, J. (2013). Entrepreneurship: a review and agenda for future research. *M@n@gement*, 16(4), 381-409.
- Hayton, J. C., & Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407-427.
- Heaphy, E. (2013). Repairing Breaches with Rules: Maintaining Institutions in the Face of Everyday Disruptions. *Organization Science*, 24(5), 1291-1315.
- Heneman, R. L., & Tansky, J. W. (2002). Human resource management models for entrepreneurial opportunity: Existing knowledge and new directions. In J. A. Katz & T. M. Welbourne (Eds.), *Managing People in Entrepreneurial Organizations* (pp. 55-81), Howard House, Bingley : Emerald Group Publishing Limited.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1), 11-11.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2014). The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice. *Organization*, 21(5), 645-665.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas*. Paris: De Boeck Supérieur.
- Hodson, R. (1995). Worker resistance: An underdeveloped concept in the sociology of work. *Economic and Industrial Democracy*, 16(1), 79-110.
- Hollandts, X. (2019). Plateformes : vers l'émergence d'un nouveau prolétariat ? *Harvard Business Review France*. 26 mars 2019.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. New-York: Free Press.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2015). The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: Analysts' perceptions and shifting institutional logics. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1053-1081.

- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- James, W., & Skrupskelis, I. K. (1976). *Essays in radical empiricism* (Vol. 3). Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Jaumier, S. (2017). Preventing chiefs from being chiefs: An ethnography of a co-operative sheet-metal factory. *Organization*, 24(2), 218-239.
- Jaumier, S., Pasquier, V., & de Lautour, V. J. (2018). Les pratiques de GRH à l'épreuve des valeurs coopératives-Réinvention des entretiens individuels d'évaluation dans une SCOP. *Revue française de gestion*, 44(276), 85-103.
- Jennings, P., & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International Small Business Journal*, 15(2), 63-75.
- Joerges, B., & Czamiawska, B. (1998). The question of technology, or how organizations inscribe the world. *Organization studies*, 19(3), 363-385.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J.-E. (2012). Getting the right connections? The consequences and antecedents of social networks in newcomer socialization. In C. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 78-96). New York: Oxford University Press.
- Jones, F., & Morris, M. (1995). HR practices that promote entrepreneurship. *HR Magazine*, 40(5), 86-90.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Juban, J.-Y. (2015). Les scop relèvent-elles d'un modèle de GRH homogène? Enseignements d'une recherche de terrain. @GRH, 2, 79-98.
- Julien, P.-A., & Marchesnay, M. (1988). *La petite entreprise: principes d'économie et de gestion*. Boucherville, Québec : Éditions G. Vermette.
- Kabadayi, S., Eyuboglu, N., & Thomas, G. P. (2007). The performance implications of designing multiple channels to fit with strategy and environment. *Journal of Marketing*, 71(4), 195-211.
- Kammeyer-Mueller, & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Livingston, B. A., & Liao, H. (2011). Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 225-236.
- Kane, A. A., Argote, L., & Levine, J. M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational behavior and human decision processes*, 96(1), 56-71.
- Keane, W. (2005). Signs are not the garb of meaning: on the social analysis of material things. In *Materiality*, D. Miller. Durham (Ed.), NC: Duke University Press, 182-205.
- Kechidi, M., & Talbot, D. (2010). Institutions and coordination: what is the contribution of a proximity-based analysis? The case of Airbus and its relations with the subcontracting network. *International Journal of Technology Management*, 50(3/4), 285-299.
- Kellogg, K. C. (2009). Operating room: Relational spaces and microinstitutional change in surgery. *American journal of sociology*, 115(3), 657-711.
- Kickul, J. (2001). Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 320-335.
- Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Research in personnel and human resources management*, 27(8), 279-336.

- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel psychology*, 53(1), 47-66.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of management review*, 24(4), 691-710.
- Laursen, K. (2002). The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 139-156.
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of economics*, 27(2), 243-263.
- Lawrence, T., Leca, B., & Zilber, T. (2013). Institutional work: current research, new directions and overlooked issues. *Organization studies*, 34(8), 1023-1033.
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord (Eds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies* (pp. 215). London: Sage.
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52-58.
- Lawton, T. C., Rajwani, T., & Minto, A. (2018). Why trade associations matter: Exploring function, meaning, and influence. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 5-9.
- Le Breton, D. (2004). *L'interactionnisme symbolique*. Paris: Presse universitaire de France.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Paris: Presse Universitaire de France.
- Le Moigne, J.-L. (2007). *Le constructivisme: modéliser pour comprendre*. Paris: L'harmattan.
- Le Moigne, J.-L. (2012). *Les épistémologies constructivistes: «Que sais-je?»* n° 2969. Paris: Presses Universitaires de France.
- Levine, J. M., Moreland, R. L., & Hausmann, L. R. (2005). Managing group composition: Inclusive and exclusive role transitions. In D. Abrams, M. A. Hogg, & J. M. Marques (Eds.), *The social psychology of inclusion and exclusion* (pp. 137-160). New York, NY: Psychology Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1989). Ethics: The failure of positivist science. *The Review of Higher Education*, 12(3), 221-240.
- Lockwood, D. (1964). Social integration and system integration. In G. K. Zollschan and W. Hirsch (Eds.) *Social Change: Explorations, Diagnoses and Conjectures*. New York: John Wiley and Sons, 244-257.
- Lounsbury, M., & Crumley, E. T. (2007). New practice creation: An institutional perspective on innovation. *Organization studies*, 28(7), 993-1012.
- Luchsinger, V., & Bagby, D. R. (1987). Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons, and contrasts. *SAM Advanced Management Journal*, 52(3), 10.
- Mair, J. (2010). Social entrepreneurship: taking stock and looking ahead. In A. Fayolle & H. Matlay (Eds.), *Handbook on Social Entrepreneurship* (pp. 16-33). Cheltenham: Edward Elgar
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80(3).
- Marchesnay, M., & Julien, P. (1994). Les PME, Bilan et perspectives. Québec : Les Presses Inter Universitaires, 144.

- Marcuse, H. (1964). *One dimensional man*, Boston : Beacon Press.
- Marlow, S. (2006). Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms? *Human Resource Management Review*, 16(4), 467-477.
- Martinet, A.-C. (2000). Epistémologie de la connaissance praticable: exigences et vertus de l'indiscipline. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (Éds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 111-124). Paris : Vuibert.
- Martinet, A., & Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. Paris: Vuibert.
- Mavin, S., & Grandy, G. (2016). A theory of abject appearance: Women elite leaders' intra-gender 'management' of bodies and appearance. *Human relations*, 69(5), 1095-1120.
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16(4), 447-455.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society*. Chicago : University of Chicago Press.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Michels, R. (1915). *Political parties: a sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. New Brunswick, NJ: Free Press.
- Miettinen, R., Samra-Fredericks, D., & Yanow, D. (2009). Re-turn to practice: An introductory essay. *Organization studies*, 30(12), 1309-1327.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management science*, 24(9), 921-933.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 30(10), 1161-1183.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Editions d'organisation.
- Monsen, E., Patzelt, H., & Saxton, T. (2010). Beyond Simple Utility: Incentive Design and Trade-Offs for Corporate Employee-Entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(1), 105-130.
- Morin, D. (2003). *Émile Durkheim et Marcel Mauss. Étude d'épistémologie historique sur l'émergence de la tradition de recherche des sciences contemporaines*. O. Clain (dir, de thèse), Université Laval. <http://theses.ulaval.ca/archimede/fichiers/21210/21210.html>
- Morrison, E. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173.
- Munir, K. A., & Phillips, N. (2005). The birth of the 'Kodak Moment': Institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies. *Organization studies*, 26(11), 1665-1687.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153-176.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191.
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*: OUP Oxford.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization studies*, 28(9), 1435-1448.
- Østerlund, C., & Carlile, P. (2003). *How practice matters: A relational view of knowledge sharing*. In M. Huysman, E. Wenger, & V. Wulf, *Communities and technologies* (pp. 1-22), Dordrecht: Spinger.

- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel psychology*, 45(4), 849-874.
- Pajo, K., Coetzer, A., & Guenole, N. (2010). Formal development opportunities and withdrawal behaviors by employees in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 281-301.
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., & Land, C. (2014). *The Routledge companion to alternative organization*. London: Routledge.
- Pepper, S. C. (1942). *World hypotheses: A study in evidence*: Univ of California Press.
- Perren, L., & Ram, M. (2004). Case-study method in small business and entrepreneurial research mapping boundaries and perspectives. *International Small Business Journal*, 22(1), 83-101.
- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 78-87.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pettigrew, A. M. (1985a). *The awakening giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*, Oxford: Blackwell Oxford.
- Pettigrew, A. M. (1985b). Contextualist research and the study of organizational change processes. *Research methods in information systems*, 1, 53-78.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 5-16.
- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-348.
- Pettigrew, A. M. (2012). Context and Action in the Transformation of the Firm: A Reprise. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1304-1328.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- Piaget, J. (1972). *Epistémologie des sciences de l'homme*. Paris: Gallimard.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Paris: Le Seuil.
- Prassl, J. (2018). *Collective voice in the platform economy: challenges, opportunities, solutions*. Report for Syndicat European Trade Union. Retrieved from: <https://www.etuc.org/sites/default/files/publication/file/2018-09/>
- Prassl, J., & Risak, M. (2016). Uber, taskrabbit, and co.: platforms as employers? Rethinking the analysis of crowdwork. *Comparative labor law and policy journal*, 37(3), 604-619.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., & Hinings, C. R. (1969). An empirical taxonomy of structures of work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14(1).
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.
- Rainnie, A. (1989). *Industrial relations in small firms: Small isn't beautiful*. London: Routledge.
- Ram, M. (1994). *Managing to survive: Working lives in small firms*. London: Blackwell business.
- Ram, M., & Edwards, P. (2003). Praising Caesar not burying him: what we know about employment relations in small firms. *Work, Employment & Society*, 17(4), 719-730.

- Ram, M., Edwards, P., Gilman, M., & Arrowsmith, J. (2001). The dynamics of informality: employment relations in small firms and the effects of regulatory change. *Work, Employment & Society, 15*(4), 845-861.
- Raymond, L., & St-Pierre, J. (2011). Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: A study in equifinality. *International Small Business Journal, 31*(1), 82-102.
- Rollag, K., & Cardon, M. (2003). *How much is enough? Comparing socialization experiences in start-up versus large organizations*. Paper presented at the Babson-Kaufman Entrepreneurial Research Conference, Wellesley, MA.
- Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review, 46*(2), 35.
- Rosenblat, A., & Stark, L. (2016). Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber's drivers. *International Journal of Communication, 10*, 3758-3784.
- Roth, K. (1992). International configuration and coordination archetypes for medium-sized firms in global industries. *Journal of International Business Studies, 23*(3), 533-549.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies, 48*(5), 953-983.
- Roulet, T. J., Gill, M. J., Stenger, S., & Gill, D. J. (2017). Reconsidering the value of covert research: the role of ambiguous consent in participant observation. *Organizational Research Methods, 20*(3), 487-517.
- Russell Merz, G., & Sauber, M. H. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal, 16*(7), 551-564.
- Sagnol, M. (1987). Le statut de la sociologie chez Simmel et Durkheim. *Revue française de sociologie, 28*(1), 99-125.
- Saks, A., & Gruman, J. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. In C. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 27-55). New York: Oxford University.
- Saks, A., Gruman, J., & Cooper-Thomas, H. (2011). The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. *Journal of Vocational Behavior, 79*(1), 36-46.
- Saks, A., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior, 70*(3), 413-446.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International journal of selection and assessment, 5*(1), 48-61.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly, 19*(4), 453-473.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2011). Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of management review, 36*(2), 338-360.
- Sathe, V. (1989). Fostering entrepreneurship in the large, diversified firm. *Organizational Dynamics, 18*(1), 20-32.
- Schein, E. H. (1963). Organizational socialization in the early career of industrial managers. Cambridge Mass. : MIT Libraries. Retrived from: <https://ia800909.us.archive.org/24/items/organizationalso00sche/organizationalso00sche.pdf>
- Schein, E. H. (1968). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. Cambridge Mass.: MIT Libraries. Retrived from: <https://pdfs.semanticscholar.org/31fa/1e0dcdad972d35cf2e0764fbc491035579c4.pdf>
- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science, 7*(4), 401-426.

- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. London: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., & Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 49(4), 715-741.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots: A Study of Politics and Organization*. Berkeley: University of California Press.
- Seo, M.-G., & Creed, W. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of management review*, 27(2), 222-247.
- Short, J. C., Payne, G. T., & Ketchen Jr, D. J. (2008). Research on organizational configurations: Past accomplishments and future challenges. *Journal of management*, 34(6), 1053-1079.
- Simmel, G. (1957). Fashion. *American journal of sociology*, 62(6), 541-558.
- Simmel, G. (2013). Sociologie. Etude sur les formes de la socialisation. *Presses Universitaires de France, Quadrige*.
- Simpson, B. (2009). Pragmatism, Mead and the practice turn. *Organization studies*, 30(12), 1329-1347.
- Slaughter, J. E., & Zickar, M. J. (2006). A new look at the role of insiders in the newcomer socialization process. *Group & Organization Management*, 31(2), 264-290.
- Slee, T. (2017). *What's yours is mine: Against the Sharing Economy*. New-York: Or Books.
- Smets, M., & Aristidou, A. (2017). Towards a Practice-Driven Institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 2nd ed.: 365–391.
- Smets, M., & Jarzabkowski, P. (2013). Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity. *Human relations*, 66(10), 1279-1309.
- Soler, L. (2009). *Introduction à l'épistémologie*. Paris: Ellipses.
- Spear, R. (2004). Governance in democratic member-based organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 33-60.
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2009). *Strategy tools as boundary objects*: SAGE Publications Sage UK: London, England.
- Spillman, L. (2018). Meta-organization matters. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 16-20.
- Steiner, P. (2005). *La sociologie de Durkheim*. Paris: Repère, La découverte.
- Stevenson, H., & Jarillo, J. (1990). A paradigm of entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stohl, C., & Cheney, G. (2001). Participatory processes/paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349-407.
- Storey, D. (2016). *Understanding the small business sector*. London: Routledge.
- Storey, J., Basterretxea, I., & Salaman, G. (2014). Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*, 21(5), 626-644.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. An overview. *Handbook of qualitative research*, 17, 273-85.
- Sykes, H. B., & Block, Z. (1989). Corporate venturing obstacles: Sources and solutions. *Journal of Business Venturing*, 4(3), 159-167.
- Talbot, D. (2008). Les institutions créatrices de proximités. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (3), 289-310.
- Talbot, D. (2018). Proximités et contrôles. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (5), 1099-1119.
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International journal of selection and assessment*, 2(3), 133-145.
- Taupin, B. (2012). The more things change... Institutional maintenance as justification work in the credit rating industry. *M@n@gement*, 15(5), 529-562.
- Toh, S. M., DeNisi, A. S., & Leonardelli, G. J. (2012). The Perspective of Host Country Nationals in Socializing Expatriates: the Importance of Foreign-Local Relations. In *Oxford Handbook of Socialization* (pp. 230-249): Oxford University Press New York.
- Torrès, O. (1998). *PME: de nouvelles approches*. Paris: Economica.
- Torrès, O., & Julien, P.-A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*, 23(4), 355-377.
- Tripone, A., & Agapitova, N. (2017). Legal Framework for Social Enterprise: Lessons from a Comparative Study of Italy, Malaysia, South Korea, United Kingdom, and United States. Report for the World Bank. Washington DC.: World Bank Group.
- Tsoukas, H. (1991). The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of management review*, 16(3), 566-585.
- Valiorgue, B. (2016). *Actions collectives et traitement des externalités négatives*. Habilitation à Diriger les Recherches, Clermont-Ferrand: Université d'Auvergne
- Vallas, S. P. (2003). The adventures of managerial hegemony: Teamwork, ideology, and worker resistance. *Social Problems*, 50(2), 204-225.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization studies*, 26(9), 1377-1404.
- Van Maanen, J. (1973). Observations on the making of policemen. *Human organization*, 32(4), 407.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. *Handbook of work, organization, and society*, 67, 129.
- Van Maanen, J. (1977). Experiencing organization: Notes on the meaning of careers and socialization. *Organizational careers: Some new perspectives*. In J. Van Maanen (ed.), *Organizational Careers: Some New Perspectives* (15-45). New York: Wiley.
- Van Maanen, J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, 7(1), 19-36.
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in organizational behavior*, 1, 209-264.
- Vancouver, J. B., Tamanini, K. B., & Yoder, R. J. (2010a). Using dynamic computational models to reconnect theory and research: Socialization by the proactive newcomer as example. *Journal of management*, 36(3), 764-793.
- Vancouver, J. B., Tamanini, K. B., & Yoder, R. J. (2010b). Using dynamic computational models to reconnect theory and research: Socialization by the proactive newcomer as example. *Journal of management*, 36, 764-793.
- Vancouver, J. B., & Warren, M. A. (2012). This is how we do research around here: The socializing methodological and measurement issues. In C. Wanberg (Ed.), *The Oxford*

- handbook of organizational socialization* (pp. 187-211). New York: Oxford University Press.
- Varis, M., & Littunen, H. (2010). Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 13(2), 128-154.
- Von Glasersfeld, E. (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of science*, 6(1-3), 31-43.
- Wærdahl, R. (2005). 'May be I'll Need a Pair of Levi's Before Junior High?' Child to youth trajectories and anticipatory socialization. *Childhood*, 12(2), 201-219.
- Wanberg, & Choi. (2012). Moving Forward: Next Steps for Advancing the Research and Practice of Employee Socialization. In C. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization*. New York: Oxford University Press.
- Wanberg, C. (2012). *The Oxford handbook of organizational socialization*. New York: Oxford University Press.
- Wanberg, C. R., & Choi, Y. (2012). Moving forward: next steps for advancing the research and practice of employee socialization. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 339-347): Oxford University Press.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2016). Corporate social responsibility: An overview and new research directions: Thematic issue on corporate social responsibility. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534-544.
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wapshott, R., & Mallett, O. (2013). The unspoken side of mutual adjustment: Understanding intersubjective negotiation in small professional service firms. *International Small Business Journal*, 31(8), 978-996.
- Weber, M. (1971). *Economie et société* (1922). Paris: Plon.
- Wesson, M. J., & Gogus, C. I. (2005). Shaking hands with a computer: an examination of two methods of organizational newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1018.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613-634.
- Wright, A., Zammuto, R., & Liesch, P. (2017). Maintaining the values of a profession: Institutional work and moral emotions in the emergency department. *Academy of Management Journal*, 60(1), 200-237.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles: Sage publications.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147-150.
- Zhang, Z., & Spicer, A. (2014). 'Leader, you first': The everyday production of hierarchical space in a Chinese bureaucracy. *Human relations*, 67(6), 739-762.
- Zilber, T. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45(1), 234-254.
- Zilber, T. (2009). Institutional maintenance as narrative acts. In T. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (pp. 205-235). Cambridge: Cambridge University Press.

Zucker, L. G. (1988). Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems. *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, 20(3), 23-49.

Liste des travaux et publications

Revue à comité de lecture

- 1- Bourlier-Bargues E., Valiorgue B. (2019), « Maintenance and creation of roles during socialization processes in entrepreneurial small firms: An institutional work perspective », *M@n@gement*, Vol 22, n°1 – (cat. 2 CNRS – cat. A HCERES)
- 2- Bargues E., Hollandts X., Valiorgue B. (2017), "Légitimer et mettre en oeuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en Scop, une lecture en termes de travail institutionnel", *Revue Française de Gestion*, vol 43 n°263 - (cat. 4 CNRS – cat. B HCERES)
- 3- E. Bargues, Perrot S., (2016), "Pourquoi n'est-il pas resté? Comprendre le processus et les résultats de l'intégration des nouvelles recrues dans les PME", *Revue @GRH*, n° 20, (cat C HCERES)
- 4-Bargues E., Landivar D. (2016), "Les organismes de formation comme relais des savoirs officiels et scientifiques liés à la transition écologiques. Une approche par la cartographie des controverses", *Formation Emploi*, n° 135, p.29-52, (cat C HCERES)
- 5-Bargues E. (2013), "Les pratiques de socialisation des petites entreprises françaises: une approche configurationnelle", *Revue Internationale des PME*, vol 26, n°3-4, p. 63-88, (cat. 4 CNRS – cat. B HCERES)
- 6-Bargues E., Bouchard V. (2013), "Les pratiques de socialisation dans les firmes entrepreneuriales et conservatrices", *Revue Française de Gestion*, vol. 39, n°233, p. 89-106, (cat. 4 CNRS – cat. B HCERES)
- 7-Bargues E. (2011), "Comprendre les difficultés d'appariement entre jeunes et entreprises : les apports de la socialisation organisationnelle", *Céreq NetDoc*, n°86, revue à comité de lecture non classée.
- 8-Bargues E. (2010), "Les pratiques de socialisation des PME", *Revue Education Permanente*, n°182, p. 181-198, (revue classée HCERES en sciences de l'éducation-0339-7513)
- 9-Bargues E. (2009), "Pratiques d'intégration en contexte de développement économique et social durable. Le cas d'une Scop", *Management et Avenir*, juillet, n°26, p. 256-279, (cat. 4 CNRS – cat. B HCERES)
- 10-Bentabet E., Bouin B, Bourlier E., Trouvé P. (2005), "Vers une professionnalisation du personnel des OPCA ?" *Relief n°11*, Marseille, Céreq, p. 49-74, revue non classée à comité de lecture.

Chapitres d'ouvrages

- 11-Bargues E., Hollandts X., Valiorgue B. (2018), « La difficile transition d'une gouvernance privée à une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP », (2018), In *Gestion des entreprises sociales et solidaires*, Becheur A., Codello P., Terrise P. (eds), Paris, EMS
- 12-Bargues E. (2013), "L'univers standardisé et méritocratique des managers d'une entreprise de restauration rapide", in J-P. Cadet et C. Guitton (coord.) *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, Edition Armand Colin, Collection Recherche.

13-Bargues E. (2012), "L'interaction entre la socialisation des recrues et l'innovation des entreprises: une approche contextualisée", in C. Schmidt et P. Lièvre (coord.), *Nouvelles perspectives en entrepreneuriat*, Presses Universitaires de Nancy, Collection organisations en action.

14-Bargues-Bourlier E. (2008), "Pratiques de socialisation et attitudes au travail des nouveaux dans les TPE", in M. Brasseur et A. Mendez (coord.), *Comportements et ressources humaines. La GRH au kaleïdoscope*, Vuibert, Collection AGRH.

15-Courault B., Bourlier E., Trouvé P. (2005), " Comment les entreprises valorisent l'emploi des seniors ?" in M-C. Bureau et E. Marchal, *Au risque de l'évaluation. La mise en jeu de la valeur travail et des personnes*, Presses Universitaires du Septentrion.

Études de cas pédagogiques

16-Albert A., Bargues E., Borodak D., Dos Santos C. (2017), *Sauve Qui Peut le Court Métrage : films courts, grands enjeux - analyse stratégique d'une association*, CCMP G1942, 15p.

17-Bargues E., Hollandts X., Valiorgue B., Luisoni Y., Toe D., Ceccato L. (2016), "La librairie des Volcans, de la gouvernance actionnariale à la gouvernance démocratique", CCMP G1888, 21p.

18-Bargues E., Hollandts X., Valiorgue B., Luisoni Y., Ceccato L. (2015), "Blueprint, transmission et gouvernance en Scop", CCMP G1890, 20p.

19-Bargues E., Hollandts X., Valiorgue B., Luisoni Y., Ceccato L. (2015), "*Harendel, reprise d'entreprise en Scop. Refonder l'entreprise et sa gouvernance*", CCMP G1885, 17p.

Cahiers de recherche

20-Bargues E. (2010), "La socialisation organisationnelle: un moteur à la dynamique entrepreneuriale des organisations", Working Paper Groupe ESC Clermont, n°1-2010, 20p.

21-Bargues E. (2008), "Gérer la socialisation organisationnelle pour développer/maintenir la culture de l'organisation : vers un enrichissement des connaissances et des pratiques", Working Paper Groupe ESC Clermont, n°3-2008, 30p.

22-Bargues E. (2006), "Pratiques de socialisation et attitudes au travail dans les TPE", Working Paper Groupe ESC Clermont, n°5-2006, 17p.

23-Bourlier E. (2004), "Les contrats jeunes en entreprise. Situation en région Auvergne fin septembre 2003", Working Paper Groupe ESC Clermont, 28p.

Rapports d'étude et de recherche

24-Bargues E., Hollandts X., Valiorgue B. (2016), « La gouvernance ; facteur clé de succès des transmissions d'entreprises en Scop », Rapport pour le Conseil Régional Auvergne et la Confédération Générale des Scop, 114 p.

25-Bargues E., Brochier D., Cayre P., Drouilleau F., Kalck P., Landivar D. (2014), "Accompagner la mise en place d'une stratégie de diffusion et de transfert des nouvelles

pratiques professionnelles et compétences liées au développement durable sur des domaines/filières cibles", rapport d'étape pour le commissariat général au développement durable, 118p.

26-Bargues E., Campens E. (2011), "Une relecture de l'étude "Graines d'Emploi"", rapport pour le Conseil Régional d'Auvergne, 12p.

27-Bargues E. (2011), "Monographie du manager dans les restaurants Mc Donalds", rapport d'étude pour le Céreq, 21 p.

28-Bargues E., Borel P. (2011), "Premier bilan sur l'auto-entrepreneuriat", rapport d'enquete pour la CCI Clermont-Issoire, 5p.

29-Bargues E., Borel P. (2009), "La crise économique en Auvergne. Enquête auprès des entreprises", rapport d'étude pour la CCI Clermont-Issoire, 8p.

30-Groupe des statisticiens des services publics de l'emploi en Auvergne (2008), "Les jeunes auvergnats de l'école au premier emploi", E. Bargues (coord.), diffusion DRTEFP, 83 p.

31-Bargues E., Mefflet D. (2008), "Anticipation des besoins en compétences de la filière bois en Auvergne", Synthèse du rapport d'étude pour Auvergne Promobois et le Conseil Régional d'Auvergne, 35 p.

32-Bargues E., Mefflet D. (2008), "Anticipation des besoins en compétences de la filière bois en Auvergne", rapport d'étude pour Auvergne Promobois et le Conseil Régional d'Auvergne, 115 p.

33-Asselineau A., Bourlier E., Lecoutre M., Léon O. (2005), "Contribution au diagnostic de l'économie auvergnate", note de synthèse au Conseil Régional d'Auvergne, 32 p.

34-Bourlier E., Lecoutre M. (2005), "Le devenir des travailleurs handicapés suivis dans le cadre de Handiformalion", rapport d'étude pour l'AGEFIPH Auvergne, la DRTEFP Auvergne et le Conseil régional d'Auvergne, 94 p.

35-Bentabet E., Bouin B., Bourlier E., They M (2005), "Les OPCA acteurs du cahngement des comportements des petites entreprises en matière de formation professionnelle ?" rapport d'étude pour AGEFOS PME, PROMOFAF et AREF BTP., 130p.

36-Bourlier E. (2004), "L'utilisation des contrats jeunes en entreprise en région Auvergne", rapport d'étude pour l'ASSEDIC Auvergne et la DRTEFP Auvergne, 30p.

37-Courault B., Bourlier E., Trouvé P. (2003), "Gestion des âges et transmission des compétences dans les TPE et PE en Auvergne : un état des lieux", rapport d'étude pour la CRCI Auvergne, la CRM Auvergne et l'OPCAREG Auvergne, 129p.

Conférences académiques

38- Bourlier Bargues E. Valiorgue B (2019), *Material defense mechanisms and managers resistance to autonomy in post-bureaucratic organizations; the Lactane experience*, 35th **European Group for Organizational Studies** EGOS Colloquim, Edinburgh, 5th-7th July

39-Bourlier Bargues E., Hollandts X., Valiorgue B. (2019), *Boundary conditions and the formation process of MO; the MilkyWay experience*, 35th **European Group for Organizational Studies** EGOS Colloquim, Edinburgh, 5th-7th July

- 40- Bourlier Bargues E., Hollandts X., Valiorgue B. (2019), *Boundary conditions and the formation process of MO; the MilkyWay experience*, Meta-, Macro-, Partial Organizations workshop, May 13th/14th 2019, Toulouse School of Management
- 41-Bourlier-Bargues E., Valiorgue B. (2018), « Nipping democratic structures in the bud in new worker cooperatives; a practice based approach », 34th **European Group for Organizational Studies** EGOS Colloquim, Tallin, 5th-7th July
- 42-Bourlier-Bargues E., Valiorgue B., Hollandts X (2018). *Avaries démocratiques et hold-up managérial dans les nouvelles coopératives de salariés ; une approche pratique*, XXVII^e conférence de **l'Association Internationale de Management Stratégique**, 6-8 Juin, Montpellier.
- 43-Borel P., Borodak D., Bourlier-Bargues E. (2018), *Laboratoire pédagogique de l'intrapreneuriat : une expérimentation de formation par la recherche*. Journées de **l'Association Internationale de Management Stratégique** AIMS « Approches créatives et critiques de l'apprentissage du management », 25-26 janvier, Université Paris-Est Créteil, Paris.
- 44-Bargues E., Lièvre P. (2016), "Socialisation organisationnelle et transferts de connaissances", Colloque de **l'Association pour la Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations**, 27-29 juin 2016, Paris.
- 45-Bargues E., Perrot S. (2015), "Intégrer les nouveaux embauchés en PME: une étude contextualiste de la socialisation organisationnelle", XXIV^eme Conférence de **l'Association Internationale de Management Stratégique**, 3-5 juin, Paris.
- 46-Bargues E., Valiorgue B. (2014), "Tell me how you socialize, I will tell you who you are" **Academy of Management Annual Meeting**, 1st-5th August, Philadelphia;
- 47-Bargues E., Valiorgue B. (2014), Socializing newcomers in small firms. A study of practices in France", **International Council for Small Business- World Conference on Entrepreneurship** 2014, 12th-14th june, Dublin
- 48-Bargues E., Bouchard V. (2013), "The socialization of newrecruits: a hidden antecedent of entrepreneurial orientation?", **European Academy of Management** annual conference, 26th-29th june, Istanbul.
- 49-Bargues E. (2012), Facing institutional heterogeneity through organizational identity and socialization tactics, the case of newcomers in hybrid organizations", 28th **European Group for Organizational Studies** colloquim, 5th-7th june, Helsinki.
- 50-Bargues E. (2012), "Gérer l'hétérogénéité institutionnelle via la socialisation et l'identité organisationnelle, le cas des organisations hybrides", 21^eme conférence **l'Association Internationale de Management Stratégique**, juin, Lille.
- 51-Bargues E. (2012), "L'influence de la configuration des PME sur leurs pratiques et leurs tactiques de socialisation", 21^eme conférence **l'Association Internationale de Management Stratégique**, juin, Lille.
- 52-Bargues E. (2012), "Organizational socialization practices and organizational socialization tactics. Contents and interplays", **Workshop on Research Advances in Organizational**

Behavior and Human Resource Management, Université Paris Dauphine, 22th-24th May, Paris.

53-Bargues E. (2010), "La socialisation organisationnelle : un moteur à la dynamique entrepreneuriale des organisations, Colloque de ***l'Association de Gestion des Ressources Humaines- AIREPME*** "GRH, PME et entrepreneuriat : regards croisés", Université de Montpellier I, 1er avril, 12p.

54-Bargues E. (2010), "L'influence des configurations des petites entreprises sur leurs pratiques de socialisation", 10ème ***Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME***, 27-29 octobre, Université de Bordeaux IV, 14p.

55-Bargues E. (2008), "Gérer la socialisation organisationnelle pour développer/maintenir la culture de l'organisation : vers un enrichissement des connaissances et des pratiques", XXVIIIème Congrès de ***l'Association de Gestion des Ressources Humaines***, DAKAR, 9-12 nov, 30p.

56-Bargues E. (2008), "Pratiques d'intégration en contexte de développement économique et social durable : le cas d'une Scop", 3ème ***Journées scientifiques euro-méditerranéennes Neptune***, IAE de Toulon, 13-14 nov, Toulon.

57-Bargues E. (2006), "Pratiques de socialisation et attitudes au travail des nouveaux entrants dans les TPE", XVème Congrès International de ***l'Association de Gestion des Ressources Humaines***, 16-17 nov, Reims, 15p.

Conférences invitées

58- Bargues E., Hollandts X., Valiorgue B. (2016), "Reprendre en Scop, une lecture en termes de travail institutionnel", Colloque "Regards croisés sur la transmission-reprise d'entreprises", Université de Montpellier, 4 février.

59- Bargues E., 2013. *Approche contextualiste de la socialisation organisationnelle*. Séminaire de recherche de DRM (Dauphine Recherches Management) - UMR 7088, 15 janvier, Université Paris Dauphine.

Tribunes, articles de revues professionnelles et de presse

60- Bargues E., Roulet T., Valiorgue B., « Gilets jaunes » : « Le recours à des hackathons citoyens constitue une piste d'action locale », ***LeMonde.fr***, 12 décembre 2018.

61- Lettre ouverte à Pierre Gattaz, Président du Medef sur l'évolution de l'objet social de l'entreprise, co-signée par 26 enseignants chercheurs en management dont E. Bourlier-Bargues. ***LeMonde.fr***, 22 janv. 2018.

62- Bargues E. Valiorgue B., Hollandts X., « Quatre conditions pour réussir une reprise en Scop », ***The Conversation***, 7 décembre 2017

63/https://player.vimeo.com/external/234317785.hd.mp4?s=008d9006e405e5fb306a14202158f109716c8ab7&profile_id=175 - ***Vidéos Xerfi Canal (2017)***

64/https://player.vimeo.com/external/234318063.hd.mp4?s=2e221de460c307d650352a155bfd19eae2dfa4f&profile_id=175 - ***Vidéos Xerfi Canal (2017)***

Curriculum vitae

Positions

- Depuis 2010 **ESC Clermont – Professeur associé**
- 2003 à 2010 **Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications)**
– **Chargée d'études**

Affiliations et responsabilités

- Depuis juin 2016 **Membre du conseil de surveillance de l'ESC Clermont**
- Depuis Sept. 2015- **Membre du conseil scientifique du CleRMa – EA 3849**
- 2011- 2017 **Directrice du Centre Régional Associé au Céreq - Auvergne**
- 2012 – 2017 **Membre du Comité d'Orientation de l'ARACT AURA**
- Depuis janv. 2010 **Chercheur permanent CleRMa EA 3849 (Clermont Recherche Management)**

Responsabilités pédagogiques

- Responsable de cours de Théories des organisations niveau Master 2
- Responsable de cours de Management de l'intrapreneuriat niveau Master 1
- Responsable de cours de Comportements Organisationnels niveau Master 1

Thèmes de recherche

Socialisation organisationnelle, PME, Intrapreneuriat, Gouvernance des entreprises

Formation et diplômes

- 2009 - Doctorat en Sciences de Gestion, LEST-UMR 7317, Université Aix-Marseille II
- 2003 - Magistère de Développement Economique, CERDI-UMR 6587, Université d'Auvergne
- 2002 - DEA de Développement Economique, mention analyse économique et développement international, CERDI-UMR 6587, Université d'Auvergne

Contrats de recherche

2007-2008	Conseil Régional Auvergne et Auvergne Promobois- 20 000 €
2013	Confédération Générale des Scop - 8000 €
2014-2015	Commissariat général au développement durable et Céreq- 14 000€
2015	Conseil Régional d'Auvergne - 32 000 €

Affiliations scientifiques

European Group for Organizational Studies

Academy of Management

Association Internationale de Management Stratégique

Association de Gestion de Ressources Humaines

Implication dans la communauté scientifique

Relecteur pour différentes revues (M@n@gement, Revue Française de Gestion, Revue Internationale des PME, Interventions Economiques, @GRH) et conférences (AOM, AGRH, AIMS, EURAM)

Membre du comité scientifique et d'organisation de la conférence annuelle de l'AIMS 2013

Membre de jury de thèse de Mia Thyregod Rasmussen, Aarhus University, Danemark, novembre 2019.