

Intégrer les nouveaux embauchés en PME : une étude contextualiste de la socialisation organisationnelle

Emilie Bargues

Groupe ESC Clermont, EA 3849 CRCGM

emilie.bargues@esc-clermont.fr

Serge Perrot

Université Paris Dauphine, DRM-CREPA

serge.perrot@dauphine.fr

Résumé :

L'intégration d'un individu dans une organisation est un processus long et complexe mettant en scène des événements apparaissant plusieurs semaines ou mois après l'entrée du nouveau collaborateur. Or, si la réussite de l'intégration des collaborateurs est considérée comme un enjeu important pour les organisations, la dynamique des pratiques de socialisation reste mal connue. Ce point aveugle est d'autant plus problématique dans les PME où l'influence des nouveaux entrants sur leur nouvel environnement professionnel est proportionnellement plus forte par rapport aux grandes organisations (Torrès and Julien, 2005). L'enjeu de cette recherche est de comprendre comment et pourquoi évoluent les pratiques de socialisation au cours de l'intégration d'un nouvel entrant en étudiant le cas plus sensible des PME. Pour répondre à cet objectif nous mobilisons l'approche contextualiste (Pettigrew, 1985, 1987, 2012). Dans une démarche inductive et longitudinale, une étude de cas de la socialisation de nouveaux entrants est réalisée dans six PME. Nous aboutissons à un modèle dynamique des pratiques de socialisation qui montre comment les différentes pratiques de socialisation se succèdent et interagissent, structurant ainsi les parcours d'intégration des nouvelles recrues.

Mots-clés : Socialisation organisationnelle, PME, approche contextualiste, processus de socialisation, étude de cas multiple longitudinale

Intégrer les nouveaux embauchés en PME : étude dynamique des pratiques de la socialisation

INTRODUCTION

« Au début tout se passait bien. Il avait de bonnes compétences et il avait envie de comprendre nos façons de faire. Il était content d'être là. Ensuite c'est devenu de plus en plus tendu. Je n'ai pas vraiment-compris ce qui s'est passé. Quoiqu'il en soit il est parti. »¹

Réussir l'intégration des collaborateurs est un enjeu important pour les organisations. Il s'agit d'aider à la prise de poste pour parvenir rapidement au niveau de performance attendu, de développer les réseaux internes des nouvelles recrues, ou encore de favoriser l'adéquation entre l'individu et la culture de l'entreprise. L'entrée d'un nouveau collaborateur peut être tout autant source d'amélioration ou de déstabilisation de la performance et des équilibres sociaux et managériaux. Cet enjeu est encore plus sensible dans les PME (Kickul, 2001; Mayson & Barrett, 2006 ; Pajo, Coetzer, & Guenole, 2010). En effet, la petite taille implique un "effet de grossissement" car le poids relatif de chaque membre est plus important et son impact est proportionnellement plus fort (Torrès & Julien, 2005). Les échecs d'intégration et les perturbations internes qu'ils génèrent, ont des conséquences relativement plus importantes dans les PME. Or ces échecs ne sont pas toujours faciles à comprendre comme l'illustrent les propos d'un dirigeant de PME en introduction de cette recherche. L'intégration d'un individu est un processus long et complexe et les événements qui conduiront à un échec peuvent apparaître seulement plusieurs semaines ou mois après l'entrée du nouveau collaborateur. Il est donc important de comprendre la dynamique de ce processus, et plus particulièrement comment les « anciens » collaborateurs, que nous proposons d'appeler les « établis » (Djabi, 2014), et les nouveaux entrants prennent part à ce processus dans la durée.

Les questions de l'intégration des nouveaux collaborateurs en entreprise sont généralement analysées à travers le concept de socialisation organisationnelle. Celle-ci est définie comme le processus par lequel des individus externes à une organisation sont transformés en membres participatifs et efficaces (Feldman, 1976). Une partie significative de la littérature est

¹ Propos recueillis auprès d'un dirigeant de PME

consacrée à l'analyse des tactiques organisationnelles de socialisation, c'est à dire la manière dont les organisations et leurs membres peuvent influencer ce processus (e.g. Van Maanen et Schein, 1979). Afin de dépasser les limites de cette approche pouvant laisser un rôle trop restreint et passif aux nouvelles recrues, une vision proactive a permis de mettre en évidence les comportements que les nouvelles recrues peuvent développer, devenant ainsi acteurs de leur propre socialisation. Il s'agit des tactiques individuelles de socialisation (e.g. Ashford et Black, 1996). Les approches consacrées aux tactiques organisationnelles et individuelles de socialisation ne sont pas en opposition, mais complémentaires. Elles s'intéressent à deux aspects pouvant intervenir simultanément dans le processus de socialisation. Ainsi, une troisième vision du processus de socialisation peut être qualifiée d'interactionniste, par la prise en compte simultanée des tactiques organisationnelles et individuelles de socialisation.

Si le contenu et les effets des tactiques de socialisation sont largement étudiés, leur dynamique reste mal connue. On ne sait pas comment ni pourquoi évoluent ces tactiques sur la durée de l'intégration d'un nouveau collaborateur. Ce point aveugle est problématique car il est indéniable que les établis font évoluer leurs tactiques de socialisation en fonction des besoins, des sollicitations et de la progression des apprentissages des nouvelles recrues. Inversement, les nouveaux entrants adaptent progressivement leurs stratégies de socialisation aux réactions et spécificités de leur nouveau contexte de travail. Ce point aveugle est d'autant plus problématique dans les PME où les initiatives de socialisation des nouveaux entrants peuvent plus facilement déstabiliser les équilibres en présence, ce qui exige l'écoute et la réactivité des établis.

Il est ici nécessaire de clarifier les similitudes et différences entre les notions de tactiques et de pratiques de socialisation (Perrot & Roussel, 2009). Pour les tactiques individuelles de socialisation les termes de tactiques et pratiques sont équivalents et désignent les comportements proactifs individuels (Ashford & Black, 1996). En revanche, pour les tactiques organisationnelles la situation est différente. Pour illustration, une formation des nouvelles recrues peut être mise en œuvre de différentes manières, individuelle ou collective par exemple. Dans cet exemple la formation est une pratique de socialisation, mais la dimension individuelle / collective en est l'une des tactiques possibles de mise en œuvre (Van Maanen & Schein, 1979). En d'autres termes, les tactiques organisationnelles de socialisation traduisent la manière dont les pratiques sont mises en œuvre. Parce que notre enquête terrain se focalise sur les séquences d'événements, d'actions et d'activités concrets, c'est aux pratiques de socialisation que nous nous intéresserons.

Ainsi, l'enjeu de cette recherche est de comprendre comment et pourquoi évoluent les pratiques de socialisation au cours de l'intégration d'un nouvel entrant, en s'intéressant plus particulièrement au cas sensible des PME. Pour répondre à cet objectif nous mobilisons l'approche contextualiste (Pettigrew, 1985, 1987, 1997; Pettigrew, Woodman, et Cameron, 2001) qui offre un cadre pertinent pour étudier les dynamiques organisationnelles. Elle implique par ailleurs d'inscrire notre recherche dans une démarche longitudinale. Nous réalisons six cas de socialisation de nouveaux entrants dans six PME choisies pour les difficultés ou les réussites pour garder les nouveaux entrants au cours des derniers recrutements. Nous dégagons de ce travail un modèle dynamique des pratiques de socialisation des PME qui vise à apporter trois contributions principales : l'identification des pratiques de socialisation dans des contextes intra-organisationnels variés et importants dans le tissu économique français (PME), une meilleure compréhension de la dynamique du processus de socialisation, et l'application de l'approche contextualiste au champ de la socialisation organisationnelle.

Notre article est divisé en quatre parties. Dans la partie I nous présentons les principaux résultats des travaux sur la socialisation organisationnelle en termes de tactiques des établis, d'initiatives des nouveaux entrants et d'interaction entre elles. La partie II est consacrée à la méthodologie de la recherche ; la partie III décrit les processus de socialisation dans trois des six cas étudiés. La partie IV discute des principaux résultats et de leurs implications.

1. LES TACTIQUES DE SOCIALISATION : UN ETAT DE L'ART

1.1. LES TACTIQUES ORGANISATIONNELLES

Les recherches sur la socialisation des nouveaux entrants ont analysé comment l'organisation et ses membres façonnent le processus de socialisation des nouvelles recrues, avec notamment les travaux fondateurs de Van Maanen et Schein inspirés de terrains comme la police et l'armée, institutions fortement socialisantes. Ces travaux étudient les tactiques de socialisation définies comme « les manières par lesquelles les expériences d'un individu en transition d'un rôle à un autre sont structurées pour lui par les autres membres de l'organisation » (Van Maanen & Schein, 1979, p. 34). Selon les auteurs, les tactiques sont sélectionnées consciemment ou non par le management de l'organisation. Leurs travaux mettent en évidence non pas un catalogue exhaustif de tactiques de socialisation mais les différentes

dimensions caractéristiques que ces tactiques peuvent prendre. Ces six dimensions sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Les six dimensions des tactiques de socialisation identifiées par Van Maanen et Schein (1979).

Dimension	Définition
Individuelle / Collective	Les nouvelles recrues sont intégrées une à une Les nouvelles recrues sont intégrées collectivement
Formelle / Informelle	Les nouvelles recrues sont intégrées hors du lieu de travail Les nouvelles recrues sont intégrées « sur le tas »
Fixe / Variable	Il existe des étapes d'intégration prédéfinies pour tous Les étapes du parcours d'intégration diffèrent selon les individus
Sequentielle / Aléatoire	L'ordre des étapes du parcours d'intégration est défini Il n'y a pas de parcours d'intégration aux étapes définies
En série / Disjointe	Le nouvel entrant est socialisé par ses pairs Le nouvel entrant est socialisé par d'autres anciens collaborateurs
Investiture / Désinvestiture	L'identité du nouvel entrant est valorisée et confirmée L'identité du nouvel entrant est remise en question

Il ressort des travaux de Van Maanen et Schein (1979) que les organisations peuvent concevoir des tactiques de socialisation ayant des formes et dimensions très variées. Ce travail séminal a donné lieu à de nombreux développements et en premier lieu à ceux de Jones. Cet auteur a conçu une échelle de mesure des six dimensions des tactiques de socialisation et a testé leur impact sur l'interprétation que la recrue fait de son rôle, plus ou moins innovante ou conforme par rapport à ses prédécesseurs (Jones, 1986). Son échelle de mesure a donné lieu à d'autres travaux empiriques mettant en évidence l'impact des dimensions des tactiques de socialisation sur un large éventail d'indicateurs tels que la satisfaction au travail et l'engagement (Allen & Meyer, 1990; Ashforth & Saks, 1996), la cohésion de la culture organisationnelle (Grant & Bush, 1996), l'adéquation entre l'individu et l'organisation (Cooper-Thomas & Anderson, 2002; Saks & Ashforth, 1997), ou encore l'adaptation et l'apprentissage des nouveaux entrants (Anakwe & Greenhaus, 1999; Haueter, Macan, & Winter, 2003).

1.2. LES TACTIQUES INDIVIDUELLES

Un corpus de recherche s'est développé à partir des années 1990 afin d'étudier les comportements proactifs de socialisation. Les nouveaux entrants ne peuvent en effet pas être

considérés comme de simples récepteurs passifs influencés par les tactiques et les programmes de socialisation des organisations (Ashford & Black, 1996; Morrison, 1993). Ce sont également des individus acteurs de leur propre socialisation, à travers notamment l'ensemble des actions ou tactiques qu'ils peuvent mettre en œuvre afin de s'intégrer. Cette approche considère donc les nouveaux entrants comme des individus qui travaillent activement à diminuer l'incertitude et le stress lié à la découverte de leur nouvel environnement de travail (Ashford et Black, 1996; Comer, 1991; Cooper-Thomas et al., 2011; Miller & Jablin, 1991; Morrison, 1993). Nicholson (1984), dans son célèbre modèle de transitions de rôles, suggère ainsi qu'il peut y avoir des adaptations au rôle ou du rôle.

Les travaux consacrés aux tactiques individuelles se sont d'abord concentrés sur la recherche d'informations (Comer, 1991; Morrison, 1993; Ostroff & Kozlowski, 1992) en tant que comportement proactif des individus. Comme le précise Schein (1968, 1988), la socialisation est en effet pour l'essentiel un processus d'apprentissage sur certains domaines liés au rôle que l'individu exerce dans une organisation. Les domaines de socialisation identifiés dans la littérature sont le travail, le groupe de travail, et l'organisation (Haueter et al., 1983). Notons que le concept de rôle est parfois considéré comme transverse aux différents domaines de socialisation (e.g. Haueter et al., 1983), ou comme un domaine distinct (e.g. Ostroff et Kozlowski, 1992). Ashford and Black (1996) intègrent et poursuivent ces travaux en dressant une typologie des comportements proactifs des nouveaux entrants : recherche d'information, recherche de feedback, négociation de transformation de son travail (notamment tenter de modifier certaines tâches et certaines attentes des autres), cadrage positif (notamment essayer de voir les choses de manière positive), socialisation générale (notamment participer à des événements sociaux), construire une relation avec son supérieur, et réseautage. D'autres travaux plus récents (Cooper-Thomas, Anderson et Cash, 2011) montrent également l'importance des tactiques individuelles, et tendent à enrichir la typologie d'Ashford et Black (1996).

1.3. LA VISION INTERACTIONNISTE DES TACTIQUES DE SOCIALISATION

Une première vision interactionniste de la socialisation renvoie à la prise en compte simultanée des tactiques individuelles et organisationnelles, afin de rendre compte de manière plus complète du processus de socialisation. Les travaux concernés explorent ainsi les effets d'interactions possibles entre tactiques individuelles et organisationnelles (e.g. Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003). Les auteurs examinent comment des tactiques de socialisation spécifiques affectent les comportements proactifs individuels de socialisation (e.g., (Kim et

al., 2005; Saks & Ashforth, 1997) et affectent les apprentissages des nouveaux entrants (Ashforth et al., 2007). Cooper-Thomas et al. (2011) montrent ainsi que l'organisation et ses membres peuvent influencer les comportements proactifs de socialisation, notamment en donnant aux recrues des guides explicites sur les comportements de socialisation acceptables, en leur fournissant des opportunités de mise en relation sociale, ou encore en structurant l'environnement pour maximiser leur recherche d'informations. D'autres auteurs montrent qu'en fonction des dimensions prises par les tactiques de socialisation, les nouveaux entrants développent des stratégies de recherche d'information différentes (Mignerey, Rubin, & Gorden, 1995; Saks & Ashforth, 1997). Il apparaît que les interactions entre les tactiques organisationnelles et les proactions individuelles sont plus ou moins efficaces et compatibles (Griffin, Colella, & Goparaju, 2001). Ces mêmes auteurs identifient des tactiques de socialisation qui freinent ou stoppent certaines proactions individuelles générant ainsi des tensions entre la nouvelle recrue et les autres membres de l'organisation (Griffin et al., 2001). Certaines de ces tactiques conduisent à l'extinction des initiatives des nouveaux entrants, quand d'autres tendent au contraire à favoriser le développement des initiatives. Plus récemment, les recherches ont pris un tournant plus cognitif et symbolique, en étudiant l'impact des discours et des symboles sur les stratégies d'ajustement identitaire développées par les nouvelles recrues (Hart, 2012).

Une deuxième approche interactionniste de la socialisation consiste à montrer l'importance des interactions dans le processus de socialisation. La théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977) montre comment les comportements, la cognition et l'environnement sont articulés. Pour Bandura (1977), l'apprentissage se fait par l'observation, l'imitation, et la prise en compte de modèles. Les interactions entre les nouvelles recrues et les établis (collègues, manager, etc.) sont donc au cœur d'un apprentissage social. De la même façon, la théorie de l'échange social (Blau, 1964), suggère que les comportements découlent d'un contrat relationnel, inspiré par la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). Là encore, les concepts de contrat relationnel et de norme de réciprocité ne sont pas étrangers à la question de la socialisation. Plus récemment, de nombreux auteurs soulignent que les interactions sont au cœur du processus de socialisation (Grant et Parker, 2009 ; Lee, 2011 ; Song, 2010). Cette perspective interactionniste de la socialisation souligne ainsi le rôle clé des établis dans la socialisation des nouvelles recrues (Slaughter et Zickar, 2006). Le développement des relations interpersonnelles (Berger, 1979) au travail permet aux nouveaux arrivants d'interagir avec de nombreux agents socialisateurs comme les collègues, les subordonnés, les managers

(Louis, Posner et Powell, 1983). Reichers (1987) montre que la fréquence des interactions est associée à la rapidité de la socialisation. Comme l'explique Morrison (2002), les interactions sociales sont particulièrement utiles en ce qu'elles facilitent l'acquisition d'informations. Notons également que l'idée d'un rôle clé des interactions sociales est également validée empiriquement par l'analyse des impacts comparés des tactiques organisationnelles : ce sont en effet les tactiques dites sociales (Jones, 1986) qui s'avèrent les meilleurs prédicteurs pour la plupart des indicateurs de socialisation (Saks et al., 2007). Par ailleurs, plusieurs études montrent comment des interactions spécifiques peuvent faciliter le processus de socialisation, notamment avec le manager (Bauer et Green, 1998 ; Sluss et Thompson, 2009 ; Wayne et Ferris, 1990), ou encore les collègues et membres de l'équipe (Moreland et Levine, 1982, 2002 ; Wanous et al., 1984 ; Seers, 1989).

1.4. POUR UNE APPROCHE DYNAMIQUE DES PRATIQUES DE SOCIALISATION

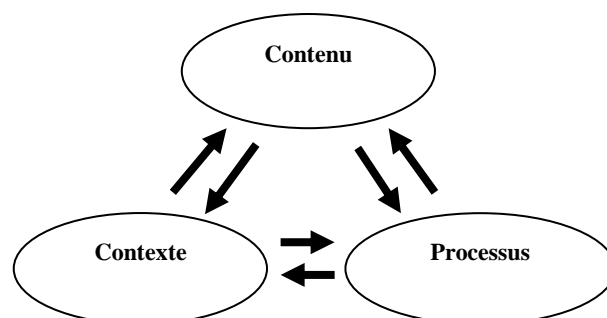
Les interactions sociales sont donc au cœur du processus de socialisation. La manière dont les nouveaux entrants et les établis interagissent est clé pour comprendre la socialisation. Inspiré de cette vision interactionniste de la socialisation, l'objet de notre article est d'approfondir la question de la dynamique du processus de socialisation, en montrant comment les interactions entre les pratiques des nouveaux entrants et celles des établis façonnent le processus de socialisation.

L'absence de connaissance sur la dynamique des pratiques de socialisation est d'autant plus problématique quand on s'intéresse au cas des PME. Les nouveaux entrants peuvent avoir une influence beaucoup plus grande dans les PME que dans les grandes organisations (Torrès and Julien, 2005). Ils peuvent transformer plus facilement leur nouvel environnement et perturber les équilibres internes.

La question posée est ainsi celle du cadre d'analyse pour appréhender la dynamique des pratiques de socialisation. Nous nous inspirons des travaux de 'l'approche processuelle' (Langley, 1999; A. M. Pettigrew, 2012) qui ont étudié d'autres phénomènes dynamiques dans les organisations comme l'apprentissage organisationnel (Cohen & Sproull, 1991), l'innovation et le changement organisationnel (Van de Ven & Poole, 1995, 2005). Parmi eux, les travaux d'Andrew Pettigrew permettent de formuler des hypothèses de base sur la dynamique des pratiques de socialisation et de structurer ainsi à minima son exploration. Dans les années 1970, Pettigrew critique les travaux sur le changement organisationnel pour leur caractère acontextuel, anhistorique et aprocessuel. Il propose un cadre d'analyse lui permettant de cartographier la complexité du changement dans les systèmes organisationnels

(Pettigrew, 1985), et met en évidence le rôle des considérations politiques et contextuelles dans les changements organisationnels. Le changement organisationnel apparaît dans ses travaux à la fois comme étroitement lié aux transformations de l'environnement externe (socioéconomique) et interne (structure et culture de l'organisation), et comme un processus collectif qui s'inscrit notamment dans les luttes de pouvoir des acteurs. Sur la base de ses résultats, il propose une approche pour étudier les phénomènes dynamiques dans les organisations, approche qui mêle à la fois une démarche déductive et une démarche inductive (Smina, 2009). Déductive car trois hypothèses de bases guident le chercheur (voir schéma 1) : (1) le contenu du changement est influencé par le contexte interne et externe ; (2) le contenu du changement est influencé par le processus collectif, définis comme les séquences d'évènements, d'actions et d'activités des individus ou des collectifs qui se succèdent à travers le temps.; (3) ce processus est encadré dans le contexte, autrement dit les acteurs tentent de réaliser leurs aspirations en s'appuyant sur les aspects du contexte (Pettigrew, 1997 ; 2001). L'approche contextualiste implique également une démarche de recherche inductive. En effet comme dans toute démarche processuelle le chercheur « plonge profondément au sein des processus, collecte le grain fin des données qualitatives, souvent en temps réel, et tente d'extraire la théorie à partir du sol » (Langley, 1999).

Schéma 1. Approche contextualiste du changement organisationnel de A. Pettigrew



L'étude de la dynamique des pratiques de socialisation renvoie à la compréhension du processus de socialisation, c'est dire les séquences d'évènements, d'actions et d'activités des individus et des collectifs qui se succèdent à travers le temps et font évoluer le contenu de la socialisation. Le contenu renvoie au résultat final du processus de socialisation. La mobilisation du cadre contextualiste nous permet ainsi d'étudier le processus, c'est-à-dire le déroulement dans le temps des pratiques de socialisation, de comprendre ce déroulement au regard du contexte et de le mettre en perspective du résultat de la socialisation.

2. METHODOLOGIE

Dans ce paragraphe nous présentons le design de recherche qui va nous aider à observer et étudier l'évolution des pratiques de socialisation au cours de l'intégration d'un nouvel entrant. Nous détaillons maintenant le choix des terrains observés, les méthodes de collecte et d'analyse des données.

2.1. CHOIX DES TERRAINS OBSERVES

Comme indiqué en introduction, nous avons orienté cette recherche sur le champ des PME car la question de l'intégration est particulièrement sensible (Kickul, 2001; Mayson & Barrett, 2006; Pajo, Coetzer, & Guenole, 2010) et paradoxalement peu étudiée. La petite taille implique un "effet de grossissement" car le poids relatif de chaque membre est plus important et son impact est proportionnellement plus fort (Torrès & Julien, 2005). Les échecs d'intégration et les perturbations internes qu'ils génèrent, ont des conséquences relativement plus importantes dans les PME.

Dans notre recherche nous choisissons d'étudier un effet final du processus de socialisation : la qualité de l'intégration qui peut s'appréhender par des mesures directes et indirectes (Bauer et al., 2007). Dans cette recherche, nous nous concentrons sur une issue claire et objective du processus : le fait que les recrues restent ou non dans la PME. C'est un choix qui a des limites au regard de la multitude des indicateurs directs et indirects existant pour mesurer la qualité de l'intégration (voir notamment Cooper-Thomas et Anderson, 2002, 2005 ; Bauer et al., 2007), mais c'est un indicateur de qualité intéressant notamment quand on s'intéresse aux PME.

Nous avons sélectionné des cas de socialisation de nouvelles recrues dans des PME dont nous connaissions déjà le contexte intra-organisationnelle pour y avoir réalisé une étude sur un autre sujet. Nous connaissions également l'historique des intégrations récentes et plus particulièrement les difficultés ou au contraire les facilités pour garder les nouveaux entrants au cours des dernières années. Le tableau ci-dessous présente les cas en fonction de ce résultat final d'intégration.

Tableau 2. Présentation des critères de choix des six cas

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

Notre échantillon de cas présente donc deux catégories de PME : 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 ne savions pas à l'avance le résultat de l'intégration que nous observions en temps réel. Au final, nous avons pu comparer deux cas de départ et quatre cas de maintien après un an passé dans l'entreprise.

2.2. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Nos données empiriques proviennent d'interviews, d'observations directes, de documents internes, de supports de communication externe et des feedbacks avec le dirigeant, les nouveaux entrants et leurs collègues. 43 entretiens semi-directifs ont été conduits avec les dirigeants de PME, 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 : au cours de la phase de « socialisation anticipée » c'est-à-dire avant l'entrée des nouvelles recrues, pendant la phase de « confrontation initiale » - quelques jours après l'entrée de l'individu dans sa nouvelle organisation, et au cours de la phase « d'acceptation mutuelle » – environ trois mois après l'entrée de la nouvelle recrue (Feldman, 1976). Par ailleurs, des observations directes ont été réalisées le premier jour de travail du nouvel entrant puis quelques semaines plus tard. Nous suivions la recrue au cours d'une journée de travail, y compris en pause-café ou déjeuner. Ces observations directes ont permis d'assister à de nombreux échanges informels. Nous avons également collecté des documents internes et des supports de communication externe ayant été entre les mains des nouveaux entrants. Enfin réalisés des entretiens ont été réalisés avec les dirigeants de chacune des PME enquêtées afin de présenter nos analyses et de les discuter. Nous avons également opéré des feedbacks moins formalisés au cours des entretiens réalisés en phases 2 et 3. Nous profitons de ces échanges pour discuter et valider les premières analyses des données déjà collectées. Les données collectées ont été analysées en mobilisant une approche qualitative inductive inspirée de la grounded theory (Corbin and Strauss, 1994) et des développements

méthodologiques récents de Gioia (Gioia et al., 2012). Nous avons navigué entre les données brutes, la théorie émergente et la littérature pertinente pour développer les connaissances du processus de socialisation (Langley, 1999, Rouleau and Balogun, 2011). Pour chaque cas, nous avons d'abord cherché à identifier les actions et les événements qui se déploient à travers le temps c'est à dire le processus de socialisation. Nous avons ensuite cherché à expliquer ces processus c'est-à-dire d'une part, à comprendre les moteurs des actions, les mécanismes sous-jacents, et d'autre part, à comprendre comment les actions s'encastrent dans les contextes. Enfin, nous avons cherché à rapprocher le processus et ses interactions avec le contexte du résultat final de socialisation observé dans chaque cas. Des analyses comparatives inter-cas nous ont permis de dégager des tendances générales sur le processus de socialisation. A titre illustratif, la section suivante présente les actions et les événements dans trois de nos six cas :

- un cas de maintien du nouvel entrant dans une PME ayant réussi à garder toutes les personnes recrutées au cours des dernières années ;
- un cas de départ d'un nouvel entrant dans une PME ayant connu systématiquement des départs des nouveaux entrants au cours des dernières années
- un cas de maintien du nouvel entrant dans une PME qui avait connu à la fois des échecs et des réussites au cours des dernières années.

Pour chaque cas, nous illustrons les différentes pratiques de socialisation mises en œuvre par les établis et les initiatives des nouveaux entrants. Nous montrons comment ces pratiques évoluent et interagissent entre elles et avec le contexte.

3. DYNAMIQUE DES PRATIQUES DE SOCIALISATION : ETUDE DE TROIS CAS

Comme indiqué dans la partie précédente, notre terrain comporte six études de cas. Pour des raisons de présentation et de taille du papier, nous choisissons de présenter trois cas illustratifs.

3.1. LA SOCIALISATION DE JEREMY A NAIL

Nail est une PME familiale de construction en ossature bois. L'entreprise compte 14 salariés et est gérée par les membres d'une même famille depuis 5 générations. La tradition est une valeur centrale de la culture. Les savoir-faire et les méthodes qui ont fait leurs preuves permettent à la petite entreprise de maintenir son niveau d'activité. Celle-ci est centrée sur la production, la gestion étant considérée comme une activité secondaire, peu formalisée et peu

ouillée. Ainsi par exemple, l'organisation du travail renvoie à de règles tacites qui sont néanmoins fortement structurantes des pratiques et des comportements. Les pratiques de socialisation mises en œuvre s'inscrivent pleinement dans cette absence de formalisme gestionnaire.

« Je ne lui ai donné aucun document parce que je n'ai rien d'écrit. J'ai juste les panneaux « interdit de fumer » dans l'atelier. [...] On n'a pas de règlement intérieur, le règlement ça fait aussi un peu partie du bon sens. » [Dirigeant]

Lorsque Jeremy entre à Nail en tant que technicien professionnel de la construction bois, il est immédiatement conduit sur son poste de travail sans formation préalable, sans livret d'intégration. La priorité est donnée au travail opérationnel et son chef d'atelier lui confie immédiatement des tâches identiques à celles de ses pairs. Un transfert de compétence est alors mis en œuvre autour des techniques et des outils de travail : le chef d'atelier montre le fonctionnement des machines puis Jeremy se lance seul. Il commet quelques maladresses. Il est surveillé par le chef d'atelier qui intervient le cas échéant en lui donnant des conseils, en lui remontrant et en lui expliquant les bons gestes. Pour faciliter son apprentissage des gestes et des techniques, Jeremy adopte dès le premier jour un comportement de recherche d'informations auprès de ses pairs, en allant leur poser des questions, mais également en consultant des documents de travail transmis par le chef d'atelier dès son arrivée.

« Je vois des trucs qui ne vont pas et à force de regarder faire les collègues, j'ai compris. Et puis de temps en temps je demande au chef ou je regarde la notice ». [Nouvel entrant]

Le contrôle des techniques et des gestes sont ensuite réalisés par des anciens qui font équipe avec Jeremy. Un contrôle des comportements au travail du nouvel entrant est également réalisé par le dirigeant lui-même.

« Il faut arriver à mettre les nouveaux avec des anciens qui peuvent les cadrer et les remettre dans le chemin. [...] Il faut tirer les brides et puis garder ça en main comme il faut. [...] Je jette toujours un coup d'œil par la fenêtre pour voir un peu comment ça se passe. [...] ce n'est pas de l'espionnage, mais il faut observer un petit peu les gens pour voir réellement comment ils sont. » [Dirigeant]

L'un collègue de Jérémy essaie de construire une relation de domination sur lui en redéfinissant de manière autonome l'organisation du travail de leur binôme. Il se décharge systématiquement des tâches pénibles qu'il transfère au nouvel entrant. Celui-ci comprend que son collègue profite de sa méconnaissance du fonctionnement des équipes, mais n'osera jamais réagir au cours de ses trois mois de présence à Nail.

« Quand je fais équipe avec Jacques, c'est toujours moi qui soulève les plaques. Je vois bien que les autres le font plus à tour de rôle. Pour l'instant je ne dis rien. On va voir si ça change. » [Nouvel entrant]

Après une semaine, les établis se montrent agacés par les questions de Jérémy, ce qui le conduit à transformer sa stratégie de recherche d'information en privilégiant plus systématiquement des démarches autonomes par observation et consultation des documents. Jérémy ne reçoit pas vraiment de conseil, il obtient simplement des réponses à ses questions du chef d'atelier qu'il essaie de solliciter le moins possible.

Je me débrouille tout seul pour arriver à faire ce que l'on me demande. Si j'ai des problèmes je viens voir le chef d'atelier. [...] Personne ne m'a aidé à lire le plan. [...] A force de regarder, j'ai compris. Et puis de temps en temps je demande au chef, si c'est bien ça. [...] Non dans cette entreprise personne n'est venu pour me dire « moi je te conseille de faire comme ça » ». [Nouvel entrant]

Au bout de cinq semaines, habitué à plus de travail polyvalent dans ses expériences antérieures, Jeremy suggère au dirigeant l'idée de travailler de temps en temps dans une autre équipe. Ce faux-pas par rapport aux règles tacites de l'organisation du travail est une occasion pour le dirigeant d'énoncer les règles, les valeurs et d'asseoir son autorité. Il déclare à Jérémy devant tous ses collègues et sur un ton moqueur que les équipes et postes de travail sont fixes et que cela ne changera pas. Cette pratique qui vise à éliminer les idées décalées du nouvel entrant et ses tentatives de transformation de son nouvel environnement s'inscrivent pleinement dans le respect des traditions qui caractérise la culture de cette PME.

Jérémy aime l'échange et discute facilement. Dès la fin de la première semaine, il prend part aux pauses de ses collègues puis rapidement aux conversations extraprofessionnelles. Il adopte alors un autre comportement inadapté car il fait sans le savoir plus de pauses cigarettes par rapport aux normes en vigueur dans la PME. Ce décalage dans le rythme des pauses agacent et génèrent une surveillance qui s'intensifie de la part du chef d'atelier et du dirigeant. Le dirigeant demande au chef d'atelier de le prévenir au prochain faux-pas pour assurer lui-même la correction. Pris sur le fait Jérémy fait l'objet d'un recadrage très autoritaire. C'est une nouvelle fois l'occasion pour le dirigeant d'asseoir sa position de pouvoir et d'énoncer les normes et les valeurs de la PME. A la suite de cette correction, Jérémy décidera sur un coup de tête de quitter l'entreprise après seulement trois mois de travail.

“Jeremy 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. [...] On n'a pas attendu bien longtemps, 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. » [Dirigeant]

Le tableau ci-dessous présente de manière chronologique les pratiques de socialisation développées par les établis et le nouvel entrant au cours de la socialisation de Jérémie.

Tableau 3 : Séquence des pratiques de socialisation de Jérémie à Nail

Acteur de la pratique	Catégorie de pratique	Description de la pratique
Etablis	Contrôle	- Confier des tâches et objectifs identiques à ceux des pairs
Etablis	Transfert des compétences	- Montrer les gestes
Nouvel entrant	Recherche d'informations	- Essai-erreur de techniques, de méthodes
Etablis	Contrôle	- Surveiller les compétences et comportements
Etablis	Transfert des compétences	- Donner des conseils - Donner des documents de travail - Découvrir le travail et les méthodes avec un pair
Nouvel entrant	Recherche d'informations	- Essai-erreur de techniques, de méthodes - Poser des questions - Observer ses collègues - consulter les documents
Etablis	Domination	- Se décharger de certaines tâches au détriment du nouvel entrant
Nouvel entrant	Recherche d'informations	- Poser des questions et rechercher des conseils - Observer ses collègues - consulter les documents
Etablis	Extinction des initiatives	- Adopter des comportements agacés en réponse aux sollicitations du nouvel entrant
Nouvel entrant	Recherche d'informations	- Observer - consulter les documents
Nouvel entrant	Développement de relations	- S'inviter aux pauses - Discuter avec ses collègues
Nouvel entrant	Innovation	- Proposer de faire différemment
Etablis	Extinction des initiatives	- Eliminer les idées décalées
Nouvel entrant	Développement de relations	- S'inviter aux pauses - Discuter avec ses collègues
Nouvel entrant	Innovation	- Faire spontanément différemment
Dirigeant	Contrôle	- Contrôle direct et correction des écarts
Nouvel entrant	Innovation	- Faire spontanément différemment
Dirigeant	Contrôle	- Surveiller les comportements - Correction des écarts

Nouvel entrant	Sortie	- Départ volontaire
----------------	--------	---------------------

3.2. LA SOCIALISATION DE BENJAMIN A CUT

Cut est une petite entreprise de gestion et d'exploitation forestière qui compte cinq membres. Son dirigeant l'a créée pour se construire un métier sur-mesure, inexistant dans la filière bois, qui intègre les missions et les compétences des exploitants forestiers et des experts forestiers. Il compte former chaque nouveau membre à cette double activité pour travailler sur un mode « *partenarial* » avec ses salariés. Le dirigeant vise le développement et la diversification des activités de Cut. L'innovation et la prise de risque sont des valeurs centrales de l'entreprise. Des démarches sont mises en œuvre pour innover en matière de types de clientèle, de marchés, de technologies. La sécurité est également une valeur importante dans cette entreprise où les tâches comportent un fort degré de dangerosité. Si certaines activités de gestion tendent à se structurer, la gestion des compétences reste peu formalisée et peu outillée. Dès l'entrée de Benjamin à Cut, de nombreuses pratiques de transfert de compétences sont mises en œuvre. Pour faciliter ses apprentissages, les tâches confiées sont simplifiées et adaptées à son rythme d'apprentissage. Dans cette PME à structure relativement plate et décentralisée, le dirigeant réalise les mêmes tâches de gestion et d'exploitation forestières que ses salariés. Pendant quinze jours, il accompagne systématiquement Benjamin sur les chantiers et met à sa disposition des documents de travail, lui donne beaucoup de consignes, d'explications et lui montre les gestes techniques.

« J'explique comment on va faire, je le fais, il observe, il cherche à faire pareil et ce n'est pas exactement cela, donc je corrige, ou alors il pose des questions ».
[Dirigeant]

Le dirigeant organise délibérément le poste de travail de Benjamin pour faciliter les observations et les interactions avec ses collègues. Ces pratiques de transfert de compétences stimulent les initiatives de recherche des informations de la part de Benjamin qui pose des questions, observe et sollicite les conseils de ses collègues pour mieux comprendre les aspects techniques de son travail. Benjamin prend également l'initiative d'aller consulter des documents.

« J'ai regardé un devis de moi-même pour mieux comprendre la tâche à réaliser. On était sur le chantier et il y avait ça dans la voiture ». [Dirigeant]

Ses questionnements génèrent en retour une nouvelle série de transfert de compétences et le soutien de ses initiatives à travers des comportements enthousiastes et bienveillants face à ces questions et sollicitations. Les pratiques de transferts de compétences évoluent progressivement et après 6 semaines, Benjamin accède à l'autonomie sur certaines tâches

d'exploitation forestière. En revanche, il conserve une posture d'apprenant et d'observateur sur les tâches de gestion commerciale et d'expert forestier jusqu'à la fin de sa première année.

« Benjamin viens toujours avec moi rencontrer des clients mais il observe, il écoute. [...] il n'est pas encore capable de rédiger un devis. J'essaie de le faire participer quand j'en fais un » [Dirigeant] « Pendant la négociation j'écoutais. Je n'essayais pas trop de m'introduire parce que j'avais peur de dire des bêtises. Donc je posais les questions directement à Charles : « pourquoi tu lui as dit ça ? ». [...] on voyait ça ensemble après. » [Nouvel entrant]

Benjamin déroge parfois aux normes culturelles en vigueur dans l'entreprise comme par exemple le code vestimentaire. Mais ses écarts sont bien tolérés. Les membres de Cut ne réagissent pas ouvertement à ses décalages, attendant que le nouvel entrant comprenne et intègre spontanément ces normes.

« Il est jeune, il est habillé à la dilette, alors que les propriétaires s'attendent à quelqu'un habillé en expert forestier: chemise blanche, pull vert, voire une veste. [...] Je pense qu'il va comprendre de lui-même que l'image est importante. » [Dirigeant]

Le dirigeant se considère comme un modèle sur le code vestimentaire ainsi que sur des normes comme la sécurité.

« Il n'en a peut-être pas conscience, mais quand je suis avec lui, je prends spontanément ces précautions, donc il le voit. J'attends de lui qu'il observe et qu'il reproduise. » [Dirigeant]

Benjamin a également un travail important d'apprentissage du langage technique mobilisé à Cut. Il pose souvent des questions à ses collègues et au dirigeant pour comprendre et retenir certains termes.

« Une fois on parlait de forêt, de parcelle et puis j'utilisais de mauvais termes que je croyais être bons, c'est ce que j'ai appris en cours. Charles m'a dit : « non, ce n'est pas ça qu'on utilise dans le domaine professionnel, il faudra qu'on voit ça ensemble ». [Dirigeant]

Une bibliothèque est présente dans l'entreprise pour soutenir la construction du langage professionnelle et de la culture de la forêt. Les membres de Cut consultent parfois certains ouvrages avec Benjamin et partagent leurs connaissances et leurs passions pour la flore. Cette bibliothèque est une source de recherche d'information précieuse pour le nouvel entrant.

« Il y a une bibliothèque à notre disposition avec les cours de Charles sur la forêt. Ça m'arrive de les prendre si je me pose une question. » [Nouvel entrant]

L'arrivée du nouvel entrant est aussi une occasion pour raconter des mythes, des histoires marquantes de l'entreprise ou de la profession. Il s'agit la plupart du temps, d'histoires d'accidents survenus sur des chantiers d'exploitation forestière. Ces récits permettent de faire prendre conscience à la recrue de l'importance de la sécurité de l'entreprise et de les rappeler à tous.

« C'est plutôt au casse-croute à midi que l'on raconte ce type d'histoire d'accident. [...] Charles en raconte pas mal. » [Nouvel entrant].

Benjamin discute facilement avec ses collègues et avec le dirigeant, y compris de sujets personnels et extraprofessionnels. De leur côté, dès le premier mois les établis invitent Benjamin aux apéritifs et aux événements conviviaux fréquents qu'ils organisent en dehors des heures de travail. Parallèlement à ces relations cordiales, un collègue profite de ses connaissances techniques plus avancées pour adopter un comportement directif avec Benjamin et instaurer ainsi une relation d'autorité avec le nouvel entrant. Le jeune homme perçoit cette tentative de domination sans oser s'y opposer ouvertement. En revanche, cette situation qui l'agace le conduit à limiter autant que possible la sollicitation de ce collègue. De plus, sa motivation pour apprendre et développer ses compétences techniques sont stimulées par l'objectif de rétablir l'équilibre de leur relation. Il renforce ainsi ses initiatives pour rechercher de manière autonome des informations utiles pour accélérer ses apprentissages.

« J'ai tendance à me faire ensevelir par Fabien. On a la même fonction, on est au même niveau mais ce sera lui qui prendra les décisions. Je propose des trucs qui sont biens mais il faut toujours faire à sa sauce. Une fois j'abats un arbre, la souche n'était pas jolie mais j'avais bien l'intention de la retailler. Fabien me dit sur un ton autoritaire : « tu me retailleras cette souche-là ! ». Dans ma tête je me disais : « mais t'es qui toi pour me dire ça ? » [Nouvel entrant]

Après un mois de présence à Velay, Benjamin vit un conflit personnel fort. Militant écologiste, il vit mal les conséquences négatives de son travail sur l'environnement. Ce conflit de valeur le pousse à suggérer des transformations concernant l'activité de Velay et l'organisation du travail.

« Je disais qu'il ne faudrait plus faire de dégagements ou de travaux pendant les périodes de nidification. Il faut faire autre chose l'été et faire ce type de travaux l'hiver. » [Nouvel entrant]

Dans cette PME où l'innovation et la prise de risque ont une valeur centrale, les idées de transformation de Benjamin font l'objet d'écoute et de considération et sont systématiquement discutées. Depuis l'arrivée de Benjamin, l'intégration de la protection de l'environnement dans les pratiques de l'entreprise deviennent un sujet de discussion fréquent entre les membres de Nail.

« Il nous a appris des petites choses sur une espèce qui logeait dans des genêts par exemple. [...] C'est vrai qu'il y a un échange maintenant qui se fait la protection de la faune et c'est bien. » [Collègue]

Certaines de ses idées seront testées et finalement adoptées. Les discussions et la prise en considération des idées nouvelles de Benjamin stimulent et soutiennent chez lui l'Serveion d'autres idées ou de critiques constructives pour transformer son nouvel environnement

professionnel. Le conflit que vit Benjamin et les initiatives qu'il développe pour tenter de le réduire aboutissent également à de nouvelles idées de la part du dirigeant pour adapter la mission et le rôle de Benjamin à Cut. Une nouvelle activité « animation tourisme » est ainsi envisagée puis testée au sein de l'entreprise pour positionner Benjamin sur des tâches plus en adéquation avec ses valeurs et compétences. Après un an à Cut, Benjamin est très motivé par l'opportunité de développer au sein de l'entreprise cette activité nouvelle. Le tableau ci-dessous présente de manière chronologique les pratiques de socialisation développées par les établis et le nouvel entrant au cours de la socialisation de Benjamin.

Tableau 4 : Chronologie des pratiques de socialisation pour Benjamin

Acteur de la pratique	Catégorie de pratiques	Description des pratiques
Etablis	Transfert des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Adapter les tâches et les objectifs - Découvrir le travail et les méthodes avec un pair - Donner des conseils - Discuter avec le nouvel entrant - Donner des documents de travail
Nouvel entrant	Recherche d'informations	<ul style="list-style-type: none"> - Essai-erreur - Poser des questions et rechercher des conseils - Observer les collègues - Consulter les documents
Etablis	Soutien des initiatives	<ul style="list-style-type: none"> - Adopter des attitudes enthousiastes face aux sollicitations et questions du nouvel entrant - Positionner le nouvel entrant pour faciliter l'observation
Nouvel entrant	Développement de relations	<ul style="list-style-type: none"> - Discuter avec ses collègues
Etablis	Soutien des initiatives	<ul style="list-style-type: none"> - Inviter le nouvel entrant aux pauses ou loisirs
Etablis	Transfert des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Donner des conseils - Découvrir le travail et les méthodes avec un pair
Nouvel entrant	Recherche d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Essai-erreur - Poser des questions et rechercher des conseils - Observer des pairs ou des collègues - consulter des documents
Etablis	Domination	<ul style="list-style-type: none"> - Instaurer une relation de domination avec le nouvel entrant
Nouvel entrant	Recherche d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Observer les collègues - consulter les documents
Nouvel entrant	Innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Proposer de faire différemment

		- Faire spontanément différemment
Etablis	Soutien des initiatives	- Discuter des idées décalées
Etablis	Soutien des initiatives	- Tester les idées décalées
Nouvel entrant	Innovation	- Proposer de faire différemment - Questionner sur l'intérêt ou la pertinence d'une routine
Dirigeant	Ajustement	- Redéfinir la mission et les tâches assignées en accord avec les idées du nouvel entrant

3.3. LA SOCIALISATION DE MINA DANS SA NOUVELLE PME

Serve est un petit établissement franchisé inséré dans un grand groupe. Mina entre à Serve en tant que technicienne commerciale. Dans cette PME l'activité de gestion est centrale. Elle est rationalisée et fortement instrumentée avec le soutien de services dédiés localisés au niveau du siège du groupe. Ainsi la première journée de travail de Mina est consacrée à une journée d'intégration organisée par le département RH du groupe en compagnie d'autres nouvelles recrues. Lors de cette journée, plusieurs pratiques contribuent aux apprentissages de Mina sur l'entreprise, l'organisation du travail, la culture et les règles (notamment de qualité et de sécurité). Dans cette PME, la culture et l'organisation du travail sont formalisées. Elles font l'objet d'une communication interne outillée. Ainsi, lors de la journée d'intégration et après un discours d'accueil, le formateur distribue et lit une partie du livret d'accueil, et anime une présentation de la culture et des règles de l'entreprise. Cette journée se poursuit par la projection d'un film et d'une séance d'exercices sur le métier de technicien commercial animées par le formateur qui explique les méthodes de travail standards et vérifie leur bonne compréhension.

« La première journée on reçoit plein d'information sur l'entreprise et le travail à faire. On a regardé un film, j'ai trouvé cela drôle et plutôt décalé. On voyait bien le travail au quotidien »

Après cette première journée de formation, Mina entre pour la première fois dans son établissement. Son manager l'accueille et lui fait faire le tour des locaux. Il place immédiatement Mina sur son poste de travail et s'assure qu'elle maîtrise bien les techniques apprises lors de la journée de formation. Son poste est aménagé et simplifié pour faciliter les apprentissages. Par ailleurs, le dirigeant nomme un tuteur qui a pour mission de veiller à la bonne application des méthodes de travail et des normes comportementales. Ce tuteur délègue progressivement des tâches plus complètes à Mina. Il tient également informé le manager des problèmes rencontrés par le nouvel entrant.

« Je lui montre et je fais mettre systématique en pratique pour voir si Mina a bien compris. On a des méthodes et des savoir-être bien particuliers qu'il faut bien appliquer ».

De son côté, le manager surveille et contrôle très régulièrement le travail de Mina et organise des feedbacks réguliers. Dans cette PME, les standards et les normes de production et d'organisation sont formalisés, standardisés et transmis à travers la formation continue réalisée le premier jour, la formation sur le tas encadrée par les collègues au cours des premiers mois et le suivi personnalisé du manager donnant lieu à des entretiens réguliers au cours de la première année. Mina n'applique pas certains comportements en vigueur dans l'entreprise car ils sont difficilement compatibles avec ses valeurs personnelles. Ces comportements décalés par rapport aux standards font l'objet d'un recadrage ferme de la part du manager. Mina est sommée d'adhérer aux normes ou de quitter l'entreprise.

« Je lui ai dit : « C'est à toi d'adhérer à la norme, ce n'est pas à la norme de se plier à toi. Tout le monde adhère à la norme, moi j'adhère, le directeur adhère à la norme. Si tu ne veux pas adhérer à la norme tu es libre de partir. »

Ce recadrage pousse Mina à rendre conforme ses comportements par rapport aux standards imposés. Les six premiers mois de la jeune femme sont difficiles, elle commet plusieurs erreurs et écarts qui lui vaudront des remontrances de la part du manager.

« Pour tout le monde ce n'est pas facile. Au début ça lui est arrivé de pleurer pendant les entretiens. Je lui ai dit qu'il ne fallait pas qu'elle s'inquiète, que tout le monde était passé par là. »

Après six mois, Mina est opérationnelle et ses compétences sont reconnues, elle est félicitée par le manager qui souligne également sa capacité d'adaptation. Ses efforts pour appliquer les normes sont appréciés et ses supérieurs la pousse à continuer en suggérant qu'elle pourra sans doute rapidement évoluer dans la hiérarchie. Ce feedback motive Mina qui renforce son application au travail. Les entretiens avec le manager sont plus espacés mais lui permettent de savoir exactement sur quoi elle doit encore s'améliorer.

« Je sais que je suis froide, c'est ce que je dégage. Donc je travaille beaucoup là-dessus »

Les progrès de Mina génèrent de la jalousie auprès de ses pairs qui tentent de la déstabiliser pour défendre leur propre perspective de carrière.

« Il y a un peu de jalousie. Il y a des gens qui sont là depuis plus de 2 ans, ils essaient de me mettre des bâtons dans les roues maintenant. Par exemple, l'autre jour je fais une commande à William et il m'envoie complètement autre chose pour me ralentir. »

Cette tentative d'intimidation pousse Mina à défendre sa position et à entrer dans un rapport de force avec certains collègues en gardant pour principe de n'avoir à rendre des comptes qu'à

ses supérieurs. Autrement dit, cela la pousse à poursuivre ses démarches pour poursuivre son développement de compétences.

« J'ai dit à William : « moi je suis là pour monter je veux évoluer. Toi si tu veux ta place fais pareil et montre l'exemple ! »

Mina a su se faire une place au sein de ses collègues même si les tensions et conflits restent fréquents. Le tableau ci-dessous présente de manière chronologique les pratiques de socialisation développées par les établis et le nouvel entrant au cours de la socialisation de Mina.

Tableau 5 : Chronologie des pratiques de socialisation pour Mina

Acteur de la pratique	Catégorie de pratique	Description de la pratique
Etablis	Transfert des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Dispenser un programme de formation continue - Donner des documents d'intégration - Team building - Faire un tour d'entreprise
Etablis	Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle direct et correction des écarts
Etablis	Transfert des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Tutorat - Découvrir le travail et les méthodes avec un pair - Adapter les tâches et la performance attendue - Donner des conseils
Nouvel entrant	Recherche d'informations	<ul style="list-style-type: none"> - Poser des questions et rechercher des conseils - Observer les collègues - consulter des documents
Etablis	Soutien	<ul style="list-style-type: none"> - Adopter des attitudes enthousiastes face aux sollicitations et questions du nouvel entrant
Etablis	Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Surveiller les compétences et les comportements
Etablis	Transfert des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Découvrir le travail et les méthodes avec un pair - Adapter les tâches et la performance attendue - Donner des conseils
Nouvel entrant	Recherche d'informations	<ul style="list-style-type: none"> - Poser des questions et rechercher des conseils - Observer des collègues - consulter des documents
Etablis	Soutien	<ul style="list-style-type: none"> - Adopter des attitudes enthousiastes face aux sollicitations et questions du nouvel entrant
Etablis	Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Surveiller les compétences et les comportements
Nouvel entrant	Innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Faire spontanément différemment

Etablis	Extinction des initiatives	- Eliminer les idées ou comportements décalés
Etablis	Contrôle	- Contrôle direct et correction des écarts
Etablis	Contrôle	- Surveiller les compétences et les comportements
Etablis	Domination	- Instaurer une relation de domination avec le nouvel entrant - Dégrader délibérément le travail du nouvel entrant
Nouvel entrant	Recherche d'informations	- Observer ses collègues - Consulter des documents de travail - Poser des questions et rechercher des conseils

4. DISCUSSION

La question des tactiques de socialisation, à la fois organisationnelles et individuelles, fait l'objet d'une littérature abondante. Pourtant, plusieurs points restent insuffisamment explorés et restent marqués par des limites importantes que notre recherche vise à dépasser.

Des travaux récents (e.g. Cooper-Thomas & al., 2011) ont permis d'identifier les tactiques / pratiques individuelles à travers l'analyse des comportements individuels proactifs mis en œuvre par les nouvelles recrues pour faciliter leur propre intégration dans l'entreprise. Ces travaux récents affinent et complètent la typologie d'Ashford et Black (1996). Notre recherche constitue une validation empirique partielle de cette typologie puisque nous identifions trois des sept comportements repérés par Ashford et Black (1996) : la recherche d'informations, le développement de relations, et l'innovation dans la manière de réaliser le travail. Concernant les pratiques organisationnelles de socialisation, la littérature repose pour l'essentiel sur une typologie des tactiques, c'est-à-dire sur des dimensions caractéristiques des pratiques identifiées à partir d'un travail de terrain datant de plus de 35 ans (Van Maanen et Schein, 1979). Notre recherche apporte ainsi une première contribution liée à la mise en évidence des pratiques organisationnelles actuelles et concrètes de socialisation, faisant ainsi directement écho aux pratiques individuelles. Le tableau ci-dessous en propose une synthèse et en donne les modalités concrètes observées.

Tableau 6 : Pratiques organisationnelles de socialisation identifiées

Catégories de pratiques	Description des pratiques
Transfert de compétences	Donner des conseils Discuter avec le nouvel entrant Donner des documents de travail Faire découvrir le travail et les méthodes avec un pair Faire un tour de l'entreprise

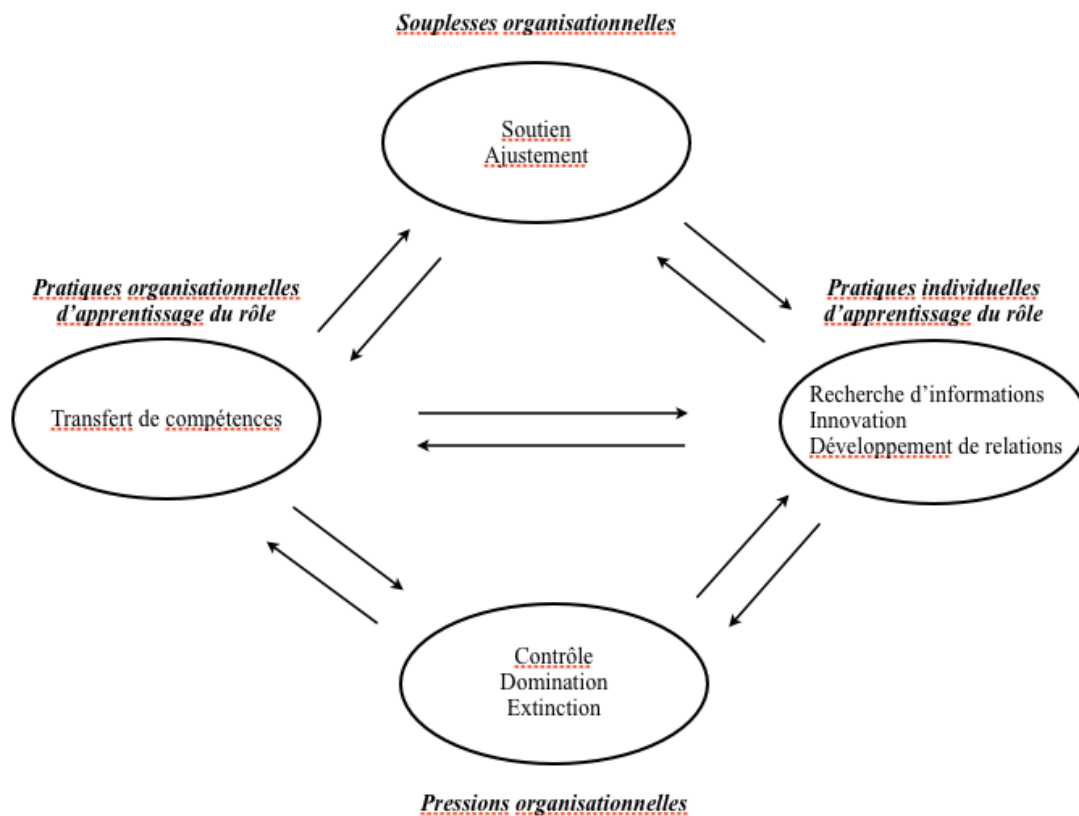
	Tutorat Adapter les tâches confiées et la performance attendue Programme de formation
Ajustement	Tester les idées du nouvel entrant Redéfinir la mission et/ou les tâches assignées en accord avec les idées et les projets professionnels du nouvel entrant
Contrôle	Confier des tâches et objectifs identiques à celui des pairs ou des prédécesseurs
Extinction des initiatives	Adopter des comportements agacés en réponse aux sollicitations et questions du nouvel entrant Exclure le nouvel entrant Eliminer les idées nouvelles
Soutien	Organiser un pot d'accueil Team building Inviter le nouvel entrant aux pauses et loisirs Discuter des idées décalées Positionner stratégiquement le nouvel entrant dans l'espace de travail Adopter des attitudes positives face aux sollicitations et questions du nouvel entrant
Domination	Instaurer une relation de domination avec le nouvel entrant Imposer des méthodes ou des normes personnelles au nouvel entrant Dégrader délibérément le travail et les apprentissages du nouvel entrant Se décharger de certaines tâches au détriment du nouvel entrant

Bien entendu, cette typologie ne prétend pas à l'exhaustivité. L'échantillon réduit et ciblé serait dans cette optique une limite évidente de la recherche. Néanmoins, nos résultats suggèrent qu'il existe au-delà des six tactiques organisationnelles de socialisation proposées par Van Maanen et Schein (1979) un répertoire riche des pratiques organisationnelles qui reste à explorer. Notre recherche souhaite ouvrir la voie en ce sens, rappelant ainsi la nécessité de prendre en compte les pratiques (e.g. Louis et al., 1983) concrètes et actuelles des organisations.

La seconde contribution de notre recherche est liée à la compréhension de la dynamique des pratiques de socialisation. Comme évoqué précédemment, la littérature suggère le rôle clé des interactions dans le processus de socialisation, l'analyse dynamique des pratiques organisationnelles et individuelles mises en œuvre reste largement inexplorée. Dans cette recherche nous souhaitons comprendre comment et pourquoi les pratiques de socialisation évoluent au cours de l'intégration d'un nouvel entrant. Nous avons orienté cette recherche sur le cas des PME pour lesquelles la question de la dynamique des pratiques de socialisation est

relativement plus sensible. A l'appui d'une recherche longitudinale nous avons étudié la socialisation de six nouveaux entrants dans trois contextes contrastés de PME. Les catégories de pratiques répertoriées (tableaux 5, 6 et 7) servent de piliers à un modèle dynamique des pratiques de socialisation. Les catégories de pratiques, à la fois organisationnelles et individuelles, s'articulent autour du processus clé de la socialisation qu'est l'apprentissage d'un rôle (Schein, 1968 ; 1988). Par ailleurs, les pratiques liées à l'apprentissage du rôle interagissent avec des forces constituant des pressions et/ou des formes de souplesse organisationnelle.

Schéma 2. Modèle dynamique des pratiques de socialisation



Cette représentation dynamique des pratiques de socialisation tranche avec les anciennes tentatives de modélisation de la socialisation par les modèles par étapes (e.g. Feldman, 1976, 1981). Les approches séquentielles ont en effet été abandonnées dans la littérature faute de validation empirique suffisante. Aux modèles par étapes qui visaient à représenter la socialisation comme une séquence type d'événements, nous opposons une vision dynamique qui souligne la nécessité de prendre en compte un processus aux interactions multiples. La

dynamique des pratiques de socialisation est centrée sur l'apprentissage du rôle, en interaction avec des forces de pressions et/ou de souplesses.

Enfin, une troisième contribution consiste à mobiliser le cadre d'analyse contextualiste, prenant ainsi en compte les contextes dans lesquels les pratiques sont ancrées. Par ailleurs, la socialisation se construit autour des processus identifiés, dans lesquels des jeux d'acteurs se révèlent.

CONCLUSION

Dans cette recherche, nous proposons des développements théoriques sur la dynamique des pratiques de socialisation en étudiant le champ des PME. Nous confirmons que les pratiques d'apprentissage sont centrales dans le processus de socialisation. Nous montrons que l'interaction entre pratiques de socialisation des établis et initiatives des nouveaux entrants est un moteur de la dynamique de ces pratiques. Nous montrons également que les jeux d'acteurs, et le contexte intra-organisationnel des PME influence les pratiques de socialisation et leur évolution au fil de l'intégration d'un nouvel entrant. Cette recherche constitue ainsi une première réponse à la question de la dynamique des pratiques de socialisation organisationnelle. Etant donné l'état des connaissances, une étude inductive et qualitative semblait être une première approche appropriée pour construire des développements théoriques. Nos résultats ont enfin un intérêt pratique puisqu'ils donnent des réponses aux problèmes de l'entrée des nouveaux collaborateurs dans les entreprises et plus spécifiquement dans les PME. Notre modèle montre que les pratiques de socialisation ne sont pas détachées du processus d'apprentissage et du processus politique de l'entreprise. La direction et les managers ont un rôle de médiateur entre les pratiques développées par les établis et les initiatives de socialisation des nouveaux entrants. Il apparaît que les initiatives et les erreurs des nouveaux entrants sont inévitables. Elles peuvent constituer une ressource pour l'innovation mais sont parfois trop déplacées ou inadaptées aux caractéristiques internes. Quand une pression à la conformité du nouvel entrant est nécessaire, les managers doivent être en mesure de recadrer le nouvel entrant sans briser la dynamique de ses initiatives. Les managers doivent enfin être en mesure d'aider à la régulation des conflits et des ambiguïtés qui découlent des stratégies d'acteur accompagnant la socialisation et qui accentuent les difficultés d'intégration pour le nouvel entrant.

BIBLIOGRAPHIE

- 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.
- Anakwe, U. P., & Greenhaus, J. H. (1999). Effective socialization of employees: Socialization content perspective. *Journal of Managerial Issues*, 315-329.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199.
- Ashforth, & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of management Journal*, 39(1), 149-178.
- Ashforth, Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *J Appl Psychol*, 92(3), 707-721.
- 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.
- 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.
- Bernier, C. (2005). Les PME québécoises et la formation: De l'effet de taille aux dispositifs institutionnels. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 540-565.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- 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.
- Cohen, M., & Sproull, L. (1991). Special issue on organizational learning. *Organ. Sci*, 2(1), 1-147.
- Comer, D. R. (1991). Organizational newcomers' acquisition of information from peers. *Management Communication Quarterly*, 5(1), 64-89.
- 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, H., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 423-437.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Denis, J.-L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of management Journal*, 44(4), 809-837.
- Denis, J. L., Langley, A., & Pineault, M. (2000). Becoming a leader in a complex organization. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1063-1100.

- 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., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of management Journal*, 50(1), 25-32.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 433-452.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. *Research in personnel and human resources management*, 4(1), 101-145.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of management review*, 15(4), 584-602.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 370-403.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization science*, 5(3), 363-383.
- Grant, E. S., & Bush, A. J. (1996). Salesforce socialization tactics: Building organizational value congruence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3), 17-32.
- Grant, A. M., & 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.
- Griffin, A. E., Colella, A., & Goparaju, S. (2001). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10(4), 453-474.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Hart, Z. P. (2012). Message Content and Sources During Organizational Socialization. *Journal of Business Communication*, 49(3), 191-209.
- 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.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, 29(2), 262-279.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779.
- Kickul, J. 2001. Promises made, promises broken: an exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 39, 320-335.
- Kim, T.-Y., Cable, D. M., & Kim, S.-P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of management review*, 24(4), 691-710.
- Mayson, S. & Barrett, R. 2006. The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16, 447-455.

- Mignerey, J. T., Rubin, R. B., & Gorden, W. I. (1995). Organizational Entry An Investigation of Newcomer Communication Behavior and Uncertainty. *Communication Research*, 22(1), 54-85.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1982). Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations. *Advances in experimental social psychology*, 15, 137-192.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2002). Socialization and trust in work groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 5(3), 185-201.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 172-191.
- 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, 281-301.
- Pettigrew, A., & Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*: Blackwell Publishing.
- Pettigrew, A. M. (1985). *The awakening giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*: Blackwell Oxford.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- 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.
- Pratt, M. G. (2008). Fitting oval pegs into round holes tensions in evaluating and publishing qualitative research in top-tier North American journals. *Organizational Research Methods*, 11(3), 481-509.
- qualifications, C. d. é. e. d. r. s. l., Bentabet, E., Michun, S., & Trouvé, P. (1999). *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*: Centre d'études et de recherches sur les qualifications.
- Raymond, L., & St-Pierre, J. (2013). Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: A study in equifinality. *International Small Business Journal*, 31(1), 82-102.
- Russell Merz, G., & Sauber, M. H. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal*, 16(7), 551-564.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 48-61.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446.

- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(1), 118-135.
- 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.
- Sluss, D. M., & Thompson, B. S.. Socialization and social exchange: leader-member exchange as mediator between tactics and attachment *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2009, No. 1, pp. 1-6). Academy of Management.
- Sminia, H. (2009). Process research in strategy formation: Theory, methodology and relevance. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 97-125.
- Torrès, O. & Julien, P.-A. 2005. Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*, 23, 355-377.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative inquiry*, 16(10), 837-851.
- Van de Ven, A. H., & Huber, G. P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization science*, 1(3), 213-219.
- 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. E., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behaviour*, 1, 209-264.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Malik, S. D. (1984). Organizational socialization and group development: Toward an integrative perspective. *Academy of Management Review*, 9(4), 670-683.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487.