



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

Emilie BARGUES

Groupe ESC Clermont, EA 3849, Centre de recherche clermontois en gestion et management

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

Emilie Bargues

Groupe ESC Clermont, EA 3849, Centre de recherche clermontois en gestion et management

Résumé :

Cette communication s'intéresse aux pratiques de socialisation des PME. Une étude de cas multiple explore l'influence de la configuration des PME (Bentabet et al. 1999, Letowski et Trouvé, 2004) sur certaines de ces pratiques. Elle contribue aussi à formuler des propositions sur les spécificités de ces configurations en matière de « tactique de socialisation » (Van Maanen et Schein, 1979).

Mots clés :

PME, pratiques de socialisation, configuration, socialisation organisationnelle, tactiques de socialisation.

L'influence des configurations des petites entreprises sur leurs pratiques de socialisation

Introduction

Certaines entreprises éprouvent des difficultés pour attirer et maintenir en leur sein des ressources humaines rares ou clés. Les PME sont particulièrement touchées et sensible. En effet, elles jouent un rôle de tremplin pour les jeunes sur le marché du travail car, d'une part, elles accueillent une majorité de jeunes sortants de formation initiale,¹ mais d'autre part, elles éprouvent de grandes difficultés à les conserver². Ce phénomène est d'autant plus problématique que la fidélité constitue une valeur des PME les plus traditionnelles et familiales (Bentabet et al., 1999) sur laquelle repose leur organisation. Par ailleurs, ce problème devient une véritable question de survie pour les petites entreprises qui occupent l'essentiel des territoires ruraux connaissant une raréfaction de leur population active et où la ressource humaine est une ressource rare par nature.

Pour expliquer les difficultés d'attraction et de maintien des salariés dans les PME, les éléments classiquement évoqués portent sur les offres de salaire et les perspectives de carrière souvent peu compétitives sur le marché du travail. Il est intéressant de compléter ces explications en questionnant leurs pratiques de gestion. C'est ce que propose cette communication qui interroge plus spécifiquement les pratiques de socialisation organisationnelle des recrues.

La socialisation organisationnelle est définie comme un processus individuel et continu d'apprentissage, d'ajustement et d'adaptation (Schein, 1971) dans de multiples domaines. D'après Fisher (1986) et Bauer, Morrison, Callister (1998), pour devenir un membre effectif et participatif de l'organisation, les individus devront apprendre, et s'adapter au travail, à l'organisation (sa culture, ses valeurs, ses normes), au groupe social dans lequel ils s'insèrent, et auront également à opérer une adaptation et un ajustement de leur identité. Ce processus est déterminé par l'interaction entre, d'une part, l'organisation et ses membres, et d'autre part, la personne en transition dans l'organisation. La socialisation des recrues a des répercussions sur leur maintien à court et moyen terme dans l'entreprise (Feldman, 1976, 1981) ainsi que sur d'autres éléments comme l'engagement des individus vis-à-vis de leur entreprise, leur satisfaction au travail (Feldman, 1976, 1981), ou encore leur performance à court et long terme (Berlew et Hall, 1966), et la cohésion de la culture organisationnelle (Grant et Bush, 2001).

Parmi les différentes approches du volumineux corpus de travaux inscrits dans le domaine de la socialisation organisationnelle, l'une s'intéresse aux « 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 l'organisation et ses membres.* ». (Van Maanen 1978). Ces tactiques sont activées plus ou moins consciemment. D'après Perrot et Roussel (2009), elles sont assimilées à tort aux actions socialisantes des membres en place de l'organisation, or les tactiques de socialisation en sont bien distinctes puisqu'elles décrivent uniquement les orientations données par l'organisation pour mettre en œuvre ces actions. Ces dernières correspondent plutôt à des « *pratiques de socialisation organisationnelle* » selon l'appellation de Louis et al. (1983).

¹ D'après les résultats de l'enquête Génération 98 du Céreq, 57% des primo sortants en 1998 occupent leur 1^{er} emploi dans une entreprise de moins de 50 salariés

² Bruand (1991) montre par exemple que les départs volontaires des jeunes de leur 1^{ère} entreprise, correspond à 26% des cas de départ des TPE, contre seulement 10% des grandes entreprises. Le taux de stabilité dans l'emploi était en 1991 de 17% pour les TPE contre 47% pour les GE. Cette enquête révèle également que la motivation des jeunes à quitter volontairement leur emploi n'est pas liée à la volonté de quitter un secteur d'activité mais plutôt liée à la volonté de quitter un petit employeur.

Si de très nombreux travaux s'intéressent aux effets et aux interactions des tactiques de socialisation, le contenu des tactiques et leur typologie n'ont pas été approfondis depuis les recherches fondatrices de Van Maanen et Schein (1979). En outre dans la littérature, seuls de rares travaux s'intéressent aux pratiques de socialisation (Perrot et Roussel, 2009) en en considérant seulement quelques unes parmi les plus évidentes. Il semble donc important d'enrichir les connaissances du contenu des tactiques de socialisation, leur typologie et de s'intéresser de manière plus systématique et exhaustive aux pratiques de socialisation.

Pour répondre à ces objectifs, il est pertinent d'étudier les pratiques et tactiques de socialisation des PME qui sont méconnues puisque ce champ a été à peu près inexploré dans le domaine de la socialisation organisationnelle. C'est ce que se propose cette communication. Les recherches sur les PME montrent les limites d'une approche universaliste pour comprendre leurs pratiques de gestion (Torrès, 1998). Nous considérons donc que les tactiques et pratiques de socialisation des PME sont diversifiées et nous cherchons à analyser cette diversité en nous inscrivant dans le cadre de la théorie des configurations organisationnelles (Miller, 1986). Avant nous, d'autres auteurs de la PME ont déjà mobilisé ce cadre, et notamment Bentabet, Michun et Trouvé (1999) qui identifient quatre configurations de PME se distinguant les unes des autres en matière de pratiques de formation et de gestion des hommes. En utilisant leur modèle, nous cherchons à explorer la variété et la spécificité des pratiques et tactiques de socialisation d'une configuration de PME à l'autre. Il est important de noter que le recours au cadre de la théorie des configurations est d'autant plus intéressant qu'il reste peu utilisé dans le domaine de la socialisation organisationnelle largement dominé par les approches universalistes.

Ce papier présente d'abord les travaux sur les tactiques et pratiques de socialisation organisationnelle, suivis d'une rapide revue de littérature sur les PME et l'approche configurationnelle. La méthodologie de la recherche est ensuite exposée. La partie suivante discute des pratiques de socialisation dont la mise en œuvre semble influencée par la configuration des PME. Enfin, des propositions sur la spécificité des tactiques de socialisation de certaines configurations de PME sont formulées, suggérant de compléter la typologie de Van Maanen et Schein (1979).

1. Les tactiques et les pratiques de socialisation organisationnelle

Van Maanen (1978) définit les tactiques de socialisation comme la manière par laquelle les expériences d'un individu en transition d'un rôle à un autre sont structurées par l'organisation et ses membres. D'après cet auteur, chaque pratique correspond à une « *série d'évènements* » qui influence les individus en transition. A noter que sa conceptualisation des pratiques de socialisation organisationnelle minimise relativement le rôle actif des recrues sur leur propre socialisation. La littérature française traduit le concept d' « *organizational socialization tactics* » sous les termes « *tactiques de socialisation organisationnelle* » (Perrot et Roussel, 2009), de « *stratégie de socialisation organisationnelle* » [Perrot 2001], ou encore de « *procédures de socialisation organisationnelle* » [Lacaze (2001, 2005) ; Lacaze et Fabre (2005)].

Les travaux pionniers et fondamentaux de Van Maanen et Schein (1979) offrent une typologie des tactiques de socialisation organisationnelle (tableau 1). Chaque type de tactique est décrit par un couple représentant les extrêmes d'un continuum. Cette représentation suggère qu'il est possible de mettre en œuvre une tactique de manière plus ou moins modérée par rapport à l'un ou l'autre des extrêmes du continuum. Les auteurs précisent aussi que les types de tactiques ne sont pas mutuellement exclusifs ; elles sont au contraire souvent combinées et leurs effets sur les individus sont cumulatifs. Jones (1986) prolonge leurs travaux en identifiant pour chaque tactique l'élément sur lequel elle porte (tableau 1). Selon lui, certaines portent sur les

aspects sociaux, d'autres sur le contenu d'information transmis aux recrues et d'autres encore sur le contexte de cette transmission d'information.

Tableau 1. Typologie des tactiques de socialisation organisationnelle (d'après Jones, 1986)

Elément sur lequel porte les tactiques	Types de tactique de socialisation organisationnelle (Van Maanen et Schein, 1979)	
Contexte de la transmission d'information	Tactique de type formel/informel	
	Tactique formelle Les recrues sont plus ou moins isolées des autres membres de l'organisation à travers une série d'expériences façonnées pour les nouveaux entrants. Leur apprentissage est structuré clairement et officiellement.	Tactique informelle La spécificité du rôle du nouvel entrant n'est pas distinguable. Le nouvel entrant est accepté au moins comme un membre provisoire du groupe et non placé dans un rôle de recrue par des signaux symboliques (labels spécifiques, badge, uniformes).
	Tactique de type individuel/collectif	
	Tactique individuelle Le nouvel entrant est seul, isolé, sa série d'expériences est plus ou moins unique.	Tactique collective Les recrues sont placées ensemble pour vivre une série d'expériences communes (lorsqu'un grand nombre de recrues entrent simultanément pour occuper un même rôle).
Contenu d'information transmis	Tactique de type séquentiel/aléatoire	
	Tactique séquentielle L'organisation spécifie à la recrue une séquence donnée d'étapes qui mènent à une « position cible » dans l'entreprise.	Tactique aléatoire La séquence de rôles qui mène à une position donnée dans l'entreprise est inconnue, ambiguë ou continuellement changeante.
	Tactique de type fixe/variable	
	Tactique fixe L'organisation identifie et communique au nouvel entrant la durée de chaque séquence de rôle menant à une position cible.	Tactique variable La durée des séquences entre deux transitions organisationnelles est inconnue.
Aspects sociaux	Tactique de type en série/disjoint	
	Tactique en série Les membres expérimentés de l'organisation accompagnent les recrues qui assument des positions relativement similaires dans l'organisation (rôle de modèle pour les recrues).	Tactique disjointe Les recrues ne disposent pas de modèle pour les renseigner sur la manière d'occuper leur rôle. Les prédécesseurs « sortent par la porte de derrière » et les nouveaux « entrent par la porte de devant ».
	Tactique de type investiture/ non investiture	
	Tactique d'investiture L'organisation et le groupe confirment l'identité de la recrue et ratifie la fiabilité et l'utilité de ses caractéristiques personnelles. Ils acceptent le nouveau tel qu'il est.	Tactique de non investiture L'organisation et le groupe infirment l'identité de la recrue à son entrée et la dépouillent de certaines caractéristiques personnelles. Celle-ci doit modifier certains éléments de sa personnalité pour devenir un membre de l'organisation et du groupe.

Van Maanen et Schein (1979) ne décrivent pas les actions socialisantes des membres en place qu'ils ont pu observer sur le terrain, mais se concentrent exclusivement sur les orientations mises en œuvre délibérément ou non dans les organisations pour structurer ces actions. Si ces

deux auteurs ne s'intéressent pas aux pratiques de socialisation organisationnelle en tant que telles, en revanche, quelques travaux les évoquent. C'est le cas de Louis et al. (1983) qui parlent d'ailleurs explicitement de « pratiques de socialisation organisationnelle » pour désigner les séances d'accueil formel en entreprise, les voyages d'affaires, les loisirs à l'extérieur de l'entreprise, le *mentoring*, la formation hors site. Ils formulent des propositions sur l'efficacité relative de ces différentes pratiques. De même, Feldman (1976, 1977, 1983, 1989) s'intéresse aux actions de formation au travail, aux actions de formation au fonctionnement de l'organisation et à leur influence sur le processus de socialisation des recrues. Van Maanen (1976) évoque également les actions du design des tâches de travail sur ce processus. Perrot et Roussel (2009) s'intéressent quant à eux à certaines pratiques de socialisation repérés dans les travaux précédemment cités : la formation au métier, la formation au fonctionnement de l'organisation et les « *interactions liées à la dimension humaine des pratiques managériales* » comme la présentation de la recrue aux membres du groupe, l'organisation de rencontres informelles, l'organisation de déjeuners et petits déjeuners, le soutien aux recrues, la prise en considération des recrues. Dans ces travaux l'identification des pratiques de socialisation n'est jamais exhaustive ; on s'intéresse simplement à certaines facilement repérables ou supposées relativement efficaces. Barges (2010) cherche à recenser de manière plus systématique les pratiques de socialisation et mobilise le champ des PME pour faciliter la prise en compte des pratiques peu visibles, c'est-à-dire non formalisées et informelles (tableau 2). En s'inspirant de Jones (1986), elle propose également d'identifier sur quel élément porte chacune de ces pratiques.

Tableau 2. Les pratiques de socialisation organisationnelle (Barges, 2010)

Elément sur lequel portent les pratiques		Contenu des pratiques de socialisation
Contexte de socialisation	<i>Activité des recrues</i>	<p>Pratique de production adapté : On confie à la recrue une activité de production qui ne correspond pas à celle de ses pairs (en terme de tâches de travail ou de performance attendue) mais qui est adaptée à son niveau de compétences et à ses besoins d'adaptation.</p> <p>Pratique de production normale : On confie à la recrue une activité de production exactement identique à celle de ses pairs en termes de tâches de travail et de performance attendue.</p> <p>Pratique d'apprentissage : On confie à la recrue une activité d'apprentissage non productive (aucune production immédiate de valeur n'est attendue de cette activité).</p> <p>Pratique d'inactivité : On ne confie à la recrue aucune activité (ni production, ni apprentissage) celle-ci doit trouver elle-même de quoi s'occuper.</p>
	<i>Organisation</i>	<p>Pratique d'innovation Les dirigeants de l'entreprise transforme la mission de la recrue dans l'entreprise, et/ou certaines caractéristiques de l'entreprise (son activité, ses clients etc.) dans l'objectif de favoriser l'intégration du nouvel entrant</p> <p>Pratique d'acceptation des idées et comportements novateurs des recrues On accepte les idées, actions et comportement novateurs des recrues, favorisant ainsi leur adaptation</p> <p>Pratique d'étouffement des idées et comportements novateurs des recrues On refuse plus ou moins violemment toute idée ou comportement des recrues considéré comme nouveau ou différent par rapport à l'existant</p>
	<i>Relations sociales des recrues avec les membres en place</i>	<p>Présentation des recrues aux membres en place (pot d'accueil, tour d'entreprise)</p> <p>Constitution de groupes de travail (production ou apprentissage) associant la recrue à des pairs</p>

Aspects sociaux		Constitution de groupes de travail (production ou apprentissage) associant plusieurs recrues Constitution de binômes de tutorat avec les recrues Organisation de pauses et de loisirs
Aspects sociaux	<i>Relation des recrues avec l'ensemble social</i>	Pratique de reconnaissance On reconnaît avant l'entrée de la recrue l'adéquation suffisante entre les caractéristiques de l'ensemble social (culture, normes, valeurs) et celles de la recrue (valeurs, personnalité etc.) Pratique de témoignage de confiance On propose à la recrue un statut et une relation d'emploi qui témoignent de la reconnaissance qui est accordé à son identité Pratique d'évaluation On évalue après l'entrée de la recrue l'adéquation entre son identité et les caractéristiques de l'ensemble social Pratique de contrainte d'ajustement identitaire On demande aux recrues de modifier certains éléments de leur culture et leurs attitudes afin d'être plus en adéquation avec les caractéristiques l'ensemble social
Contenu d'information transmis aux recrues		Pratique d'organisation chronologique de la transmission d'information Les membres en place déterminent le contenu d'information le plus urgent à transmettre aux recrues et organisent sa transmissions dans le temps. Pratique de regroupement d'information On conçoit un support (livret d'accueil, discours d'accueil) regroupant des informations importantes pour les apprentissages et ajustements des recrues
Stratégie de socialisation des recrues	<i>Stratégie de recherche d'information</i>	Pratique d'accessibilité physique des sources d'information Les membres de l'entreprise donnent des documents aux recrues (livret d'accueil, document de travail, règlement intérieur etc.); centralisent les documents de travail pour simplifier leur accès; organisent pour les recrues un repérage visuel de la localisation des sources d'information matérielles et interpersonnelles ; positionnent les recrues dans l'espace pour faciliter leur accès visuel aux sources d'informations interpersonnelles Pratiques de minimisation du coût associé à la consultation des membres en place -Transmission d'information sur le faible coût social associé à la consultation des membres en place -Adoption d'attitudes et de comportements compréhensifs et enthousiastes face aux sollicitations des recrues Pratiques de maximisation du coût associé à la consultation des membres en place Transmission d'information sur le fort coût social associé à la consultation des membres en place Adoption d'attitude de réticence et d'agressivité face aux sollicitations des recrues

Nous utilisons cette grille pour analyser la variété des pratiques de socialisation des PME. Les théories des configurations organisationnelles mobilisées pour concevoir le cadre d'analyse sont maintenant présentées.

2. Pour une approche contextualiste des pratiques et tactiques de socialisation des PME : le recours à la théorie des configurations organisationnelles

L'approche contingente très développée dans les travaux sur les PME (Torrès, 1997,1998) s'avère particulièrement efficace pour analyser des phénomènes dans ce champ caractérisé par

une hétérogénéité extrême. En effet, Bayad et Nebenhaus (1994) montrent que contrairement aux grandes entreprises, il est difficile de mettre en évidence des invariants de gestion pour les PME et donc d'adopter une approche universaliste. Nous nous inscrivons dans ce courant contextualiste de travaux pour étudier les tactiques et les pratiques de socialisation des PME, considérant celles-ci comme diversifiées.

Dans cette littérature, les PME apparaissent comme une réalité multiple susceptible de se différencier par l'activité, la forme de propriété, les stratégies adoptées, le mode de gestion des ressources humaines etc. Parmi ces travaux, certains s'intéressent plus particulièrement à la contingence de la GRH en PME. C'est le cas de Fabi, Garand et Pettersen (1993) qui établissent une liste de 21 facteurs de contingence de la GRH. Leurs recherches illustrent bien ce que Torrès (1998) désigne comme « les excès de l'approche contingente » qui tend à considérer chaque entreprise comme un cas unique. Bentabet, Michun et Trouvé (1999) travaillent également sur la variété des modes de GRH en PME mais en mobilisant un autre cadrage théorique : celui des configurations organisationnelles qui se révèle plus intéressant car limitant la prolifération des typologies. Miller (1986) montre d'ailleurs que l'approche configurationnelle est plus éclairante que celle qui consiste à considérer les organisations comme des lieux où apparaît un nombre infini de combinatoire de composantes.

« *La théorie des configurations propose un ensemble de « types », constitués chacun à partir d'une même liste de variables qui servent à approcher des situations concrètes pour en saisir les spécificités, notamment en dégagant la combinaison particulière que chaque situation réalise entre deux ou plusieurs configurations.* » (Nizet et Pichault, 1999, p. 41). Conformément à ce cadre théorique, Bentabet et al. (1999) identifient les modes de coordination externe et interne faisant système de manière récurrente et qui expliquent la contingence de la GRH en PME. Ils présentent une typologie de configurations organisationnelles qui repose sur un socle méthodologique construit sur « *une multitude de monographies qualitatives, statistiques ou longitudinale, sectorielle ou territoriales, centrées ou non sur des thématiques spécialisées [...] (création d'entreprise, performance économique, innovations technologiques, comportements stratégiques, pratiques de gestion de l'emploi ou de la formation, etc.)* » (Letowski et Trouvé, 2004). Au total les auteurs distinguent quatre configurations « *au sens de Mintzberg (1982)* » caractérisées par six grands types de variables :

- 1/ le statut des PME (indépendance, intégration à un groupe etc.)
- 2/ le secteur d'activité et la dynamique intra sectorielle (pouvoir de marché, positions sur les segments de marché et dans la chaîne de valeur etc.),
- 3/ le périmètre d'action (degré d'ancrage territorial, proximité, degré de dépendance à l'égard de la localisation),
- 4/ le degré de structuration des professions présentes dans les PME (repliement sur l'aspect technique, élargissement ou transformation de la profession initiale)
- 5/ la trajectoire et le profil socioprofessionnel du dirigeant
- 6/ la stratégie des PME

Ces six ensembles de variables forment six points d'entrées qui sont en interaction dynamique. L'hypothèse de cohérence systémique de chacune des quatre configurations implique que le point d'entrée choisi soit indifférent, chacun constituant un facteur à part entière de contingence organisationnelle des PME et de leur GRH. Nous décrivons maintenant les caractéristiques de chaque configuration de PME, en nous appuyant sur Letowski et Trouvé (2004) et Bentabet et al. (1999) :

- **Les PME « indépendantes traditionnelles »**

Ce sont les plus nombreuses et elles constituent la forme générique des PME. La forme sociale est familialiste, patrimoniale voire domestique. Ces PME se caractérisent par une proximité immédiate avec les clients, fournisseurs, employés (système de « bouche à oreille »). La qualité est garantie quasi « naturellement » par la tradition dans les modes de production et les « recettes » qui ont fait leurs preuves. La gestion est une activité non prioritaire et il y a souvent peu de formation et conseil en gestion. Le recrutement se caractérise par l'utilisation du réseau familial et local. La main d'œuvre est peu qualifiée et polyvalente. Le dirigeant recherche des qualités comportementales des salariés et décide de les embaucher sur un « coup de cœur ». Le dirigeant est soit autodidacte, entré très tôt dans le métier, soit héritier de l'entreprise par transmission patrimoniale (aussi bien sur le plan psychologique que matériel).

- **Les PME « managériales insérées ou modernisées »**

Elles sont soit insérées dans un groupe ou réseau sous formes de filiales, succursales ou unités franchisées, soit modernisées de façon endogène à partir d'une configuration patrimoniale ou entrepreneuriale. Ainsi, au sein de la configuration « managériale », il faut distinguer les PE managériales « insérées » et les PE managériales « modernisées ». Les premières correspondent aux « *petits établissements insérées dans un groupe ou réseau sous forme de filiales, de succursales ou d'unités franchisées* » [Letowski et Trouvé (2004)], « *après une période de formation de ses dirigeants* » [Bentabet, Michun et Trouvé (1999)]. Les secondes correspondent à des petites entreprises modernisées via le « *développement endogène de nouvelles conduites managériales de la part d'un petit patron initialement entrepreneurial ou (moins souvent) patrimonial* » [Letowski et Trouvé (2004)]. Les PE managériales modernisées sont très souvent des entreprises sous-traitantes que les donneurs d'ordres poussent à une certaine « rationalisation » et à adopter des normes de gestion par diffusion de modèles. Ce sont aussi des structures où les évolutions vers la rationalisation sont véhiculées par de nouveaux dirigeants eux-mêmes issus de la grande entreprise. La gestion est donc rationalisée, fortement instrumentée, objectivée. Ces entreprises ont plutôt une clientèle d'entreprises ou d'administrations. Les modes de production sont standardisés. Les dirigeants attribuent plus volontiers leur réussite à leur parcours de formation qu'à des dispositions innées et ils développent une certaine capacité de renoncement à l'indépendance juridique et financière de leur entreprise.

- **Les PME « entrepreneuriales »**

Elles constituent un modèle intermédiaire et non stabilisé entre les deux configurations précédentes : hybridation dans la construction des compétences (coexistence de nouvelles pratiques de formations professionnelles continues et persistance de formations immergées dans l'activité), hybridation des méthodes et filières de recrutement, hybridation du profil du personnel (diplôme et adaptabilité). L'idéologie du développement des affaires et de l'innovation prévaut sur le maintien. En outre, les PE entrepreneuriales « *se définissent d'abord par le projet et la trajectoire du dirigeant qui est avant tout d'ordre économique, impliquant la plupart du temps un risque financier élevé et un positionnement intuitif ou réfléchi dans un marché concurrentiel accepté* » (Letowski A. et Trouvé P. (2004)). Ces PE ont un besoin permanent d'innovation et de rupture dans les produits, process, dans les types de clientèles et dans l'organisation interne de l'entreprise. Le dirigeant se perçoit comme un véritable chef d'entreprise, sa trajectoire biographique ou professionnelle se caractérise par une rupture, et au sein de sa structure il glisse souvent de la production à la gestion (délégation de la production à des salariés de confiance). On trouve ces entreprises dans les secteurs émergents, mais elles peuvent également occuper des niches de marché dans les secteurs traditionnels où elles pratiquent une stratégie de différenciation ou de focalisation.

- **Les PME « professionnelles libérales » et « professionnelles flexibles »**

Ce sont des PME qui exercent soit dans le contexte des professions libérales, soit dans les secteurs à haute intensité intellectuelle.

Les PME « professionnelles libérales » sont dirigées par des employeurs et des travailleurs indépendants (seulement une sur quatre comporte des salariés). Elles sont fondées sur une idéologie réticente à la notion d'entreprise et aux démarches de type commercial. Certaines d'entre elles se rapprochent d'une configuration « traditionnelle indépendante » par transmission intergénérationnelle de l'activité.

Les entreprises à haute intensité intellectuelle, autrement dit, les PME « professionnelles flexibles » ne sont quant à elles pas très éloignées sous certains aspects de la configuration « entrepreneuriale » avec laquelle elles partagent la nécessité de l'innovation permanente, les conditions de travail (forte intensité des horaires mais non imposée), les relations salariales instables mais non précaires. Mais qu'elles soient « libérales » ou « flexibles », les PE professionnelles se caractérisent toutes par le recrutement de salariés à des niveaux de formation très élevés, par la valorisation des apprentissages « sur le tas » et la mobilisation des compétences acquises en autodidacte, par la forte proportion d'ingénieurs et de cadres dans leur effectif et surtout par la mobilité externe élevée de leurs salariés, basée sur des compétences transférables d'une entreprise à l'autre.

Pour conclure sur les caractéristiques des configurations des PME, il faut noter que la distinction entre PME « entrepreneuriale » et PME « traditionnelle familiale » rappelle les travaux de Miller et Friesen (1982). En effet, dans l'approche de la théorie des configurations organisationnelles, ces deux auteurs mettent en évidence deux types de stratégie d'innovation et les deux configurations d'entreprises qui leur sont associées : certaines firmes sont dites « conservatrices » lorsque la stratégie d'innovation s'élabore comme réponse à des contraintes d'environnement, d'autres sont dites « entrepreneuriales » lorsque la stratégie d'innovation procède de fortes convictions du *top management* qui valorise l'innovation en tant que telle (Bassot et al. 2009). En référence aux stratégies d'innovation, les PME « traditionnelles-familiales » peuvent être considérées comme des organisations « conservatrices ». A l'inverse les PME « entrepreneuriale » peuvent être considérées comme des organisations « entrepreneuriales » (en sens de Miller et Friesen (1982)).

Ainsi, en s'inscrivant dans le cadre de la théorie des configurations organisationnelles, Bentabet et al. (1999) se positionnent à la suite de travaux importants en sciences de gestion, comme ceux de Burns et Stalker (1961), Miles et Snow (1978), Mintzberg (1982, 1986, 1991), ou encore Miller (1986) pour lesquels les composantes organisationnelles se regroupent en combinatoires récurrentes.

Dans cette longue lignée de travaux certains ont traité exclusivement des PME (notamment Julien et Marchesnay (1988), Marchesnay (1991), Julien (1994)). Ce positionnement est également celui que nous choisissons pour l'étude des pratiques et des tactiques de socialisation des PME. Autrement dit, nous considérons que les combinatoires récurrentes des composantes organisationnelles expliquent la diversité mais aussi la récurrence des pratiques et tactiques de socialisation. Pour cette recherche, la mobilisation du modèle des configurations de PME de Bentabet et al. (1999) est apparu d'autant plus naturel que, d'une part, nous l'avons déjà mobilisé dans d'autres recherches et études³ au cours desquelles nous

³ Voir Courault B., Bourlier E., Trouvé P. (2004), *Les seniors et les transferts de connaissances dans les TPE et PME d'Auvergne: un état des lieux*, Rapport de recherche du CEE n°14, septembre, 140p. et Bargues E. Mefflet D. (2008), *Anticipation des besoins de compétences de la filière bois en Auvergne*, Synthèse du rapport d'étude pour Auvergne Promobois et le Conseil Régional d'Auvergne, Collection Rapport d'Etude du CER-Groupe ESC Clermont, 35p.

avons pu constater sa pertinence et sa robustesse⁴, et d'autre part, en raison de notre positionnement institutionnel dans le laboratoire où il a été conçu et de notre proximité avec ses auteurs.

3. Méthodologie de la recherche

La démarche de notre recherche peut être qualifiée de « stratégie hybride » (Weingart, 1997), construite par allers-retours entre connaissances théoriques et observations empiriques. Elle suppose l'utilisation différée des démarches déductive, inductive et abductive selon l'étape de la recherche. Cet aller-retour entre raisonnement inductif, terrain et littérature va nous conduire à identifier des liens entre les caractéristiques d'une configuration de PME et certaines pratiques et tactiques de socialisation organisationnelle mises en œuvre.

Pour faire émerger ces liens entre d'une part, le contexte configurationnel, et d'autre part, ces pratiques et tactiques, une approche exploratoire basée sur une méthodologie qualitative semble la plus appropriée (Hlady-Rispal, 2002). Par ailleurs, le cadre contextualiste dans lequel nous nous positionnons conduit aussi à choisir une stratégie de recherche par étude de cas, qui lui est particulièrement bien adaptée d'après Yin (1994) et Hlady Rispal (2003). Plus précisément, l'étude de cas multiple a été retenue afin de comparer les pratiques et tactiques de socialisation d'une configuration de PME à l'autre.

Pour la sélection des PME, au départ cinq cas représentatifs des cinq configurations et sous-configurations de PME⁵ ont été retenus⁶. Cependant le départ d'une recrue avant la fin du protocole d'enquête dans une PME « traditionnelle » nous a conduit à réaliser un autre cas pour assurer une certaine homogénéité des données comparées. Au total six cas ont donc été réalisés dans six petites entreprises. Le tableau suivant reprend les caractéristiques principales de ces entreprises. Nous ne justifions pas ici de la représentativité de chaque cas à une configuration donnée mais renvoyons au long développement consacré à cette question dans la partie empirique de notre thèse (Bargues-Bourlier, 2009).

Tableau 3. Caractéristiques des sept petites entreprises enquêtées

<i>Nom des entreprises</i>	<i>Taille</i>	<i>Activité</i>	<i>Configuration de PE</i>
FOCA	3	Gestion et travaux forestiers	Entrepreneuriale
Canabois	14	Construction et pose d'ossatures et de maisons bois	Traditionnelle
Velay	55	Adaptation poids-lourds Equipement de carrosserie	Traditionnelle
Bois Métal	7	Bureau d'étude technique de structure en métal et en bois	Professionnelle flexible
Archi'tek	5	Architecture du patrimoine	Professionnelle libérale
Clim'chauff	35	Etude technique et construction thermique	Managériale insérée

⁴ Ce modèle n'a jamais été remis en cause par les multiples vérifications empiriques dont il a fait l'objet mais toujours affiné et complété.

⁵ Nous rappelons que dans la 4^{ème} configuration dite « professionnelle », on distingue les PME « professionnelles libérales » et « professionnelles flexibles ».

⁶ Une étude qualitative que nous menions au Céreq-CAR Clermont nous a permis de pré identifier des entreprises correspondant aux différentes configurations de PME (Voir Bargues E. Mefflet D. (2008), *Anticipation des besoins de compétences de la filière bois en Auvergne*, Synthèse du rapport d'étude pour Auvergne Promobois et le Conseil Régional d'Auvergne, Collection Rapport d'Etude du CER-Groupe ESC Clermont, 35p.).

La grande majorité des travaux empiriques adopte une méthodologie transversale qui ne prend pas suffisamment en compte le fait que la socialisation organisationnelle est un processus dynamique dans lequel les individus et les organisations changent à travers le temps (Fisher 1986, Perrot, 2008). Pour la collecte des données, nous avons donc opté pour une méthodologie longitudinale afin de tenir compte de l'évolution dans le temps des pratiques et tactiques de socialisation. Ainsi, nous avons réalisé une première collecte de données moins d'un mois après l'entrée de la recrue, puis une seconde deux mois plus tard. L'échantillonnage des répondants a également respecté des critères particuliers, comme la nécessité de recueillir le point de vue des différents types d'acteur de la socialisation, c'est-à-dire des recrues, des dirigeants de PE (acteurs clés de la gestion dans ces petites structures dont le profil sociologique permet d'identifier la configuration de PE), et des collègues, des pairs ou des supérieurs hiérarchiques qui côtoient les recrues. Cet échantillonnage a permis une triangulation des données. La collecte de données primaires a été effectuée par entretiens semi-directifs (41 au total) et par quelques observations directes. En effet, nous avons assisté à la première journée de travail des recrues dans certains cas, et observés les recrues en situation de travail ou de pause déjeuner avec leurs collègues dans tous les cas. Des données secondaires ont également été incluses dans notre corpus de matériaux empiriques (données puisées dans les CV des recrues, les sites internet des PE lorsqu'ils existent, les contrats de travail des recrues, les documents qui leur étaient distribués au cours de leur intégration (livret d'accueil, document de travail, règlement intérieur etc.)).

Les objectifs de validité et de fiabilité de la recherche ont guidé l'ensemble du travail de collecte et d'analyse des données dont une partie a d'ailleurs fait l'objet d'un double codage⁷ afin d'accroître la robustesse de notre analyse (Miles et Huberman, 1991).

3. Identification de pratiques de socialisation influencées par la configuration des PME

Dans ce paragraphe nous n'exposons pas l'ensemble des pratiques de socialisation qui ont été observées dans chaque cas. Nous identifions seulement en suivant une démarche abductive, celles qui semblent fortement influencées par les caractéristiques de la configuration considérée. Cette analyse s'appuie sur la grille de lecture des pratiques présentée dans le tableau 2.

3.1. Pratiques de socialisation et PME entrepreneuriale

Dans la PME entrepreneuriale, on observe une pratique consistant à reconnaître *a priori* l'identité de la recrue, c'est-à-dire à l'accepter telle qu'elle est, sans l'évaluer ni avant, ni après son entrée, ni la contraindre à un quelconque ajustement.

Le dirigeant de Foca prend rapidement conscience du fait que certains éléments constitutifs de l'identité du nouvel entrant sont mal adaptés aux caractéristiques de l'ensemble social. Ainsi la réticence du jeune homme à s'engager à moyen/long terme dans une quelconque entreprise, ou encore son projet professionnel de devenir guide de moyenne montagne s'ajustent mal à l'engagement de moyen/long terme attendue à Foca, indispensable pour construire de véritables relations partenariales caractéristiques de l'entreprise et pour transformer les salariés en des techniciens gestionnaires forestiers opérationnels. Toutefois il accepte le nouvel entrant dans son intégralité. Ainsi, il ne lui signifie pas la nécessité d'ajuster certains éléments de son identité mais il espère cependant silencieusement qu'il évoluera en douceur pour s'ajuster de lui-même aux caractéristiques de l'ensemble social.

⁷ Le double codage des données a été réalisé avec Ewan Oiry, maître de conférences en sciences de gestion à l'université de la Méditerranée, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail- LEST CNRS UMR 6123.

« Je lui disais : « moi voilà je ne tiens pas à m'engager tout de suite. Je ne tiens pas à m'engager pour 10 ans. [...] Donc il m'a dit : « mais il n'y a pas de problème, tu viens et tu pars quand tu veux » [...] Moi, avant de proposer mes services, je lui avais dit que ça m'intéresserait de travailler 12 mois et ensuite de partir faire cette formation [de guide de moyenne montagne]. Et il était enchanté. Donc je risque probablement au mois d'avril prochain de quitter la boîte pour 5 mois. Pourquoi ne pas revenir ? ». [Nouvel entrant à Foca]

« Je pense que [la recrue] c'est quelqu'un de bien, à qui je peux faire confiance. Qui est intelligent surtout, qui est hyper vif, ça je l'ai vu dès le départ. Et du coup les compétences qu'il peut acquérir en interne du point de vue de la forêt vont faire que cela va être un bon technicien à mon avis. J'ai donc évidemment envie qu'il reste. Mais je le laisse progresser dans sa réflexion. » [Dirigeant de Foca]

Nous considérons que la mise en œuvre de cette pratique est influencée par la configuration entrepreneuriale. En effet, elle s'inscrit en parfait accord avec le besoin permanent d'innovation, de rupture et de prise de risque qui caractérise cette configuration de PME. Les individus entrent avec leurs caractéristiques et l'entreprise met à profit les différences importées pour transformer l'existant. En d'autres termes, le manque d'adéquation éventuel entre l'identité d'une recrue et les caractéristiques de l'ensemble social de l'entreprise ne sont pas considérés comme un risque potentiel mais comme une source d'innovation.

En outre, dans cette PME entrepreneuriale on observe des pratiques de socialisation consistant à accorder une grande écoute et de la considération aux idées et comportements novateurs (ou tout simplement décalés) des recrues, et éventuellement à les adopter. Il s'agit d'une pratique exclusivement observée dans ce type de configuration de PME. Ainsi chez Foca, le nouvel entrant développe au cours de ses premières semaines un conflit identitaire lié à l'incompatibilité entre ses valeurs écologiques personnelles très fortes et l'activité qu'il exerce dans l'entreprise (travaux d'exploitation forestière à but commercial).

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

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

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

Enfin, certaines de ses idées seront adoptées comme l'utilisation des huiles biologiques. On comprend là encore que l'idéologie de l'innovation contribue à expliquer la forme prise par ces pratiques de socialisation spécifiques aux PE entrepreneuriales.

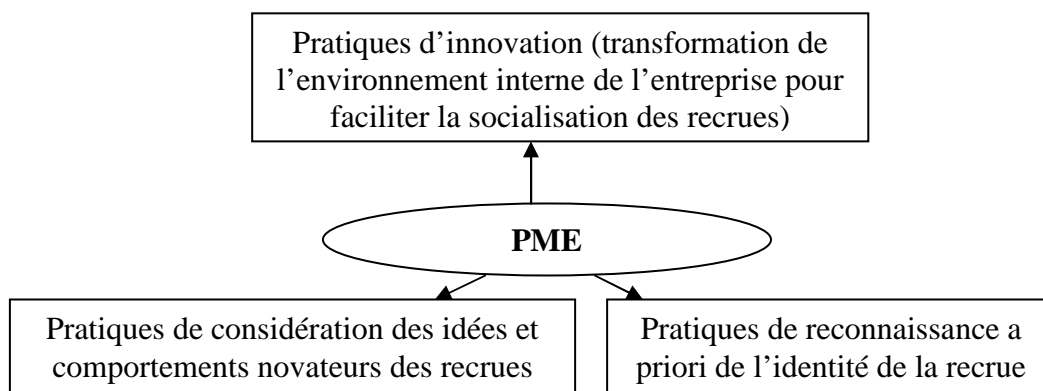
Enfin, dans cette configuration de PME, les membres en place n'hésitent pas à transformer eux-mêmes l'environnement organisationnel dans l'objectif de faciliter la socialisation des recrues. Il s'agit là encore d'une pratique de socialisation observée exclusivement dans ce type de configuration. Ainsi, chez Foca, le dirigeant envisage de modifier le rôle confié initialement à la recrue afin de minimiser son conflit identitaire. Il lui propose de développer une activité « d'animation en forêt » au sein de l'entreprise et de l'écarter partiellement des

travaux d'exploitation forestière qui lui avait été initialement confiés et qui mettent à mal ses valeurs écologiques.

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

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

Schéma 1. Pratiques de socialisation déterminées par la configuration entrepreneuriale



3.2. Pratiques de socialisation et PME traditionnelle-familiale

Dans ce type de configuration, certaines pratiques consistent à évaluer avant, puis après l'entrée des recrues, l'adéquation entre d'une part, leur personnalité, leurs attitudes et leurs comportements, et d'autre part, les caractéristiques de l'ensemble social. Elles peuvent d'ailleurs prendre la forme d'une véritable surveillance rapprochée des nouveaux entrants. C'est le cas chez Canaboïs, entreprise de construction d'ossatures et de maison en bois.

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

Par ailleurs, lorsqu'un manque d'adéquation recrue/ensemble social est avéré, la pratique prend la forme d'une contrainte à l'ajustement identitaire des recrues.

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

La mise en œuvre de cet ensemble de pratiques s'explique assez clairement par les caractéristiques de la configuration traditionnelle-familialiste et plus précisément par

l'idéologie de la tradition et de la pérennité qui lui est propre. Les recrues doivent s'intégrer sans remettre en question la continuité des caractéristiques de l'ensemble social. L'entrée d'un nouveau membre constitue un véritable risque pour la tradition et certaines pratiques de socialisation sont mises en œuvre pour minimiser ce risque.

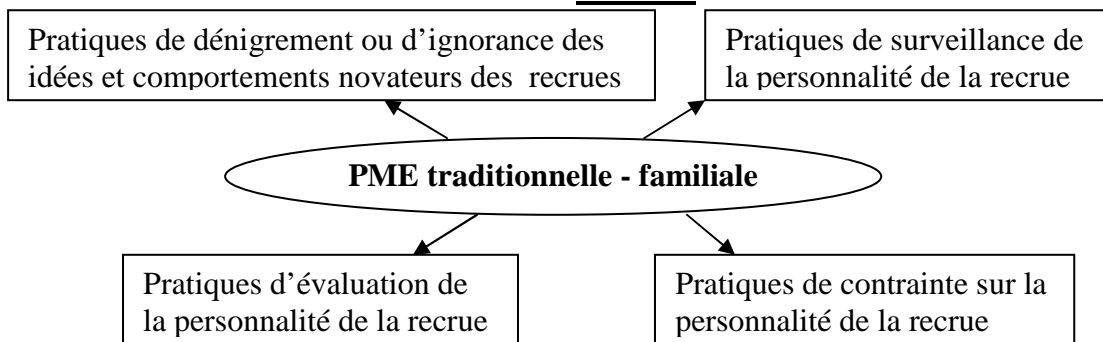
Dans le même ordre d'idée, on observe également dans cette configuration de PME des pratiques qui découragent les idées novatrices des recrues, et qui consistent soit à les dénigrer, soit à les « étouffer » dès leur apparition. Là encore, l'idéologie de la tradition et de la continuité qui caractérise ce type de PE explique la mise en œuvre de ces pratiques. Par exemple chez Canabois, la recrue nous confie ne pas aimer la routine et souffrir d'un manque de polyvalence. Lors d'une réunion, elle suggère au dirigeant de varier ses activités en travaillant par intermittence à l'atelier et sur les chantiers. Cette proposition déroge à l'organisation traditionnelle de l'entreprise où les équipes d'atelier et de chantier sont fixes, spécialisées et non transférables. Nous constatons que son idée ne sera pas même entendue par le dirigeant (il ne comprend pas de quoi nous lui parlons lorsque nous évoquons avec lui la proposition de la recrue).

« [En réunion d'entreprise] J'ai dit que cela me plairait bien d'aller sur les chantiers des fois. C'est bien de temps en temps de partir de l'atelier [...]. J'avais l'habitude de ça depuis six ans. » [Nouvel entrant à Canabois]

« S'il veut faire des chantiers? Je ne sais pas, on n'en a jamais parlé. » [Dirigeant de Canabois]

Le schéma suivant récapitule les pratiques de socialisation dont la mise en œuvre semble déterminée par la configuration de PME « traditionnelle-familiale ».

Schéma 2. Pratiques de socialisation déterminées par la configuration traditionnelle-familiale

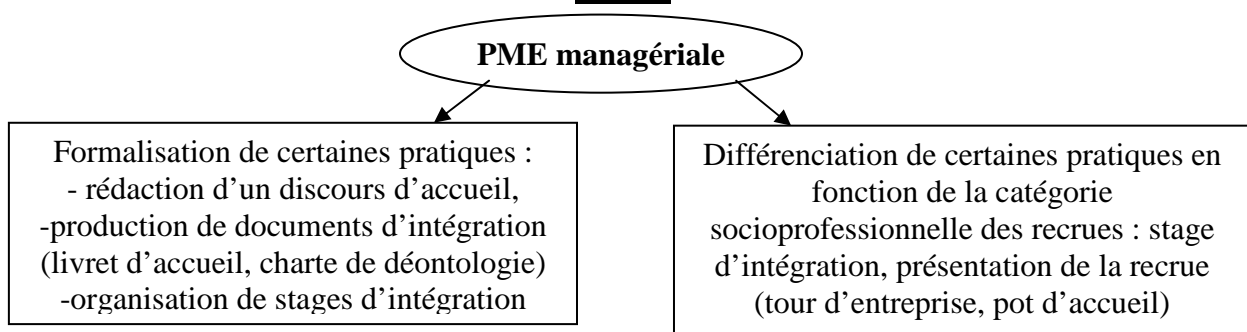


3.3. Pratiques de socialisation et PME managériales

Il semble que la configuration managériale influence la formalisation et la rationalisation des pratiques. En effet, elle est relativement plus prononcée que dans les autres configurations de PE. Par exemple, on relève une tendance à la formalisation des pratiques structurant et organisant l'échange d'information (discours d'accueil des représentants du groupe, documents formalisés pour les nouveaux entrants (livret d'accueil, charte de déontologie)) et une tendance à la formalisation des pratiques de mise en relation sociale des recrues (stages d'intégration). Cette formalisation des pratiques est réalisée au niveau du groupe dans lequel la PE est insérée. Elle s'explique donc clairement par l'existence d'un service dédié à la gestion du personnel qui se charge de structurer l'intégration des recrues (ce qui n'est pas souvent le cas dans les autres configurations de PME). La formalisation des pratiques de socialisation est influencée par la rationalisation générale et à l'adoption de normes de gestion par diffusion de modèle de la grande entreprise qui caractérise ce type de configuration.

De même dans les PE « managériales » et contrairement aux autres configurations, il semblerait que les pratiques de socialisation organisationnelle diffèrent significativement en fonction de la catégorie socioprofessionnelle des recrues. Ainsi, nous constatons que le stage d'intégration et la pratique consistant à présenter officiellement la recrue aux membres de l'établissement (par un tour d'entreprise ou un pot d'accueil), sont mises en œuvre exclusivement pour les recrues « cadres ». On peut penser là encore qu'une rationalisation du coût de la socialisation est sous-jacente à ce raisonnement (les pratiques les plus coûteuses sont réservées aux catégories socioprofessionnelles les plus élevées). Le schéma suivant récapitule les pratiques de socialisation dont la mise en œuvre semble déterminée par la configuration de PME managériale.

Schéma 3. Pratiques de socialisation déterminées par la configuration managériale insérée



3.4. Pratiques de socialisation et PME professionnelles

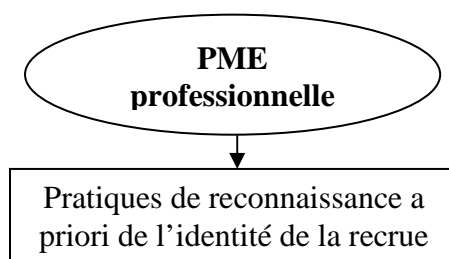
Dans la configuration de PME professionnelle libérale, nous observons une pratique de reconnaissance *a priori* de l'identité de la recrue.

« Dans mon ancien cabinet d'architecte, je n'étais pas encore diplômé en architecture. Donc je n'avais peut-être pas la même considération de mon ancien boss. Le jour de l'embauche Nikolai [le dirigeant d'Archi'tek] m'a dit : « bon, on se tutoie parce qu'on a le même diplôme. » Même si dans le cabinet d'archi, il y a le patron et puis il y a les autres. « On ne va pas se vouvoyer, on a le même diplôme, on est confrère, on est d'égal à égal ». Avant je n'étais qu'étudiant en architecture. Maintenant je sais que si je revenais dans mon ancienne agence, et bien ce serait d'égal à égal. »

[Nouvel entrant à Archi'tek]

Cette pratique s'explique selon nous par le signal envoyé par le diplôme ou le titre de la recrue qui est reconnue par la profession. Tout se passe comme si la formation initiale et le titre d'appartenance à une profession libérale assurait un savoir-faire et un savoir être adéquats *a minima* avec les caractéristiques de l'ensemble social des PE professionnelles libérales. Ainsi ce type de pratique semble structurellement associé aux caractéristiques de ce type de PME. En revanche, cette pratique de reconnaissance de la recrue n'est pas mise en œuvre dans les deux PE professionnelles flexibles que nous avons étudiées où le haut niveau de diplôme des recrues n'est pas un signal suffisant pour éviter la pratique d'évaluation et éventuellement celle consistant à contraindre l'ajustement identitaire des recrues. Ainsi, la mise en œuvre de cette pratique serait uniquement influencée par la configuration « professionnelle libérale ». Pour l'instant nous ne dégageons pas d'autres pratiques dont la mise en œuvre semble influencée plus globalement par la configuration professionnelle.

Schéma 4. Pratiques de socialisation influencées par la configuration professionnelle libérale



4. Discussion autour des tactiques de socialisation des PME

Ce travail met en évidence l'influence de la configuration organisationnelle sur les pratiques de socialisation des recrues. Nous avons identifié des pratiques qui semblent structurellement liées aux caractéristiques configurationnelles de PME. Toutefois, ces résultats sont d'ordre exploratoire et il conviendra de les vérifier dans des recherches ultérieures. Nous reviendrons sur les limites de notre recherche en conclusion où seront développées des pistes pour construire un dispositif empirique qui permettrait de renforcer ces premiers résultats.

Si l'on considère l'ensemble des pratiques observées dans chacune des configurations, en gardant à l'esprit le caractère exploratoire des résultats, quelques propositions peuvent être formulées sur les « tactiques de socialisation » (Van Maanen et Schein, 1979) propres à chaque configuration de PME, c'est-à-dire sur les orientations mises en œuvre délibérées ou non dans ces entreprises pour guider les actions socialisantes de leurs membres.

D'abord, il apparaît qu'un certain nombre de pratiques de socialisation que nous identifions comme influencés par la configuration « entrepreneuriale » reflètent une volonté de l'entreprise (délibérée ou non) de profiter de la présence d'un « étranger » pour innover, pour se transformer, pour faire évoluer l'existant.

A l'opposé, un certain nombre de pratiques que nous identifions comme influencées par la configuration « traditionnelle-familiale » reflète plutôt une volonté de l'organisation de refuser toute innovation impulsée par la présence interne d'un nouvel élément.

Face à ce constat, nous proposons de considérer un couple de tactique de socialisation que nous qualifions de tactiques « innovante/conservatrice », et qui compléterait la typologie de Van Maanen et Schein (1979) (tableau 1).

La tactique « innovante » renvoie à un ensemble de pratiques qui consistent pour les membres en place des entreprises, soit à prendre en compte les idées novatrices des recrues formulées dans l'objectif de faciliter leurs propres apprentissages et ajustements, soit à proposer eux-mêmes des transformations de l'environnement organisationnel pour faciliter la socialisation de leurs nouveaux collègues. Autrement dit, dans ces PME, la socialisation organisationnelle est considérée comme une opportunité d'innovation. A l'inverse, la tactique « conservatrice » renvoie à des pratiques qui consistent à dénigrer, à étouffer les idées et comportements novateurs des recrues.

Cette différence des PME « entrepreneuriale » et « traditionnelle-familiale » en matière de tactiques de socialisation renvoie aux stratégies d'innovation qui distinguent les deux configurations des PME. En effet, dans une PME « traditionnelle-familiale » la stratégie d'innovation s'élabore exclusivement en réponse à des contraintes d'environnement, alors que dans une PME « entrepreneuriale » la stratégie d'innovation procède de fortes convictions du *top management* qui valorise l'innovation en tant que telle. En conséquence, la présence en interne d'un nouveau collaborateur ne peut pas être une source d'innovation dans les PME « traditionnelles familiales » et les tactiques de socialisation de ces PME intègrent cette

caractéristique structurelle. Au contraire, l'arrivée d'un nouvel entrant constitue dans les PME « entrepreneuriales » une opportunité d'innovation, et les tactiques de socialisation intègrent cette donnée. Ainsi, il semblerait que la relation entre les tactiques de socialisation et la stratégie d'innovation de l'entreprise (au sens de Miller et Friesen (1982)) soit relativement importante, au moins dans ces deux types de configuration de PME.

Par ailleurs, il semble que les pratiques que nous avons identifiées comme influencées par la configuration des PME managériales renvoient à une volonté de l'entreprise de formaliser, d'organiser et de rationaliser un minimum l'action socialisante des membres en place. La volonté de segmenter les pratiques de socialisation en fonction de la catégorie socioprofessionnelle des recrues renvoie également à la rationalisation du coût de socialisation.

Sur la base de ce résultat nous proposons de dégager un couple de tactiques supplémentaire : les tactiques « de rationalisation » qui s'opposent aux tactiques « de non rationalisation » qui complètent la typologie de Van Maanen et Schein (1979) (tableau 1). Par ailleurs, nous suggérons que la configuration des PME « managériales » influence la mise en œuvre d'une tactique « de rationalisation ».

Concernant les PME professionnelles libérales nous identifions une pratique consistant à reconnaître a priori l'identité de la recrue. Celle-ci renvoie à une reconnaissance par le groupe social des savoirs-être valorisés par l'ensemble de la profession. Leur possession garantie par l'obtention d'un titre ou diplôme est jugée suffisante par le groupe pour accepter l'identité d'une recrue sans l'évaluer. Ce résultat nous permet de dégager un couple de tactique supplémentaire : les tactiques « professionnelle ou sectorielle » par opposition aux tactiques « isolée ». Les tactiques « professionnelle ou sectorielle » renvoient à l'application systématique d'une ou de plusieurs mêmes pratiques de socialisation dans l'ensemble des entreprises appartenant à une même profession ou à un même secteur d'activité ; les tactiques « isolées » renvoient à des pratiques de socialisation très hétérogènes au sein d'une profession ou d'un secteur d'activité donné. Ce couple de tactiques reflète l'emprunte plus ou moins consciente du contexte externe de l'entreprise sur ses pratiques de socialisation et sur les caractéristiques de son ensemble social. Ainsi, nous suggérons que la configuration des PME professionnelles libérales influence la mise en œuvre d'une tactique « professionnelle ou sectorielle ».

Pour finir, il faut noter que nos données ne nous permettent pas de dégager l'influence de la configuration des PME « professionnelles flexibles » sur les tactiques de socialisation (ainsi contrairement aux PME « professionnelles libérales » nous n'y observons pas de tactique « professionnelle ou sectorielle »). Ce résultat peut s'expliquer soit par un défaut dans la conduite de notre collecte et analyse de données, soit par un dysfonctionnement du modèle des PME de Letowski et Trouvé (2004) au niveau de la configuration professionnelle.

4. Conclusion

Cette recherche présente une limite méthodologique importante : l'absence de comparaison des pratiques et tactiques de socialisation dans plusieurs entreprises relevant d'une même configuration de PME. Des recherches ultérieures conçues dans l'objectif d'une telle comparaison semblent indispensables pour valider nos propositions. En outre, une comparaison d'entreprises appartenant à un même secteur d'activité et présentant une taille comparable permettrait aussi d'isoler et de vérifier l'influence de la configuration sur les pratiques et les tactiques de socialisation.

La théorie des configurations des PME mobilisées dans cette recherche présente en elle-même des limites. En effet, comme il a pu être reproché aux travaux de Mintzberg (1982, 1986) sur lesquels s'appuie cette théorie, la possibilité d'une construction des contraintes du contexte par les acteurs eux-mêmes n'est pas suffisamment prise en compte (Nizet et Pichault, 1999). Autrement dit, il conviendrait à l'avenir de prendre davantage en compte les jeux de pouvoirs entre acteurs susceptibles d'influencer les variables structurelles et contextuelles pour comprendre la diversité et la récurrence des pratiques et tactiques de socialisation. L'analyse de ces pratiques et tactiques dans une approche plus « constructiviste » pourrait donc être une perspective de travail intéressante.

Compte tenu de ces limites, il a été possible d'une part d'identifier des pratiques de socialisation qui semblent être influencées par la configuration de PME où elles prennent place, et d'autre part, d'identifier des tactiques de socialisation spécifiques à chacune d'elle. Ce faisant des types de tactiques complémentaires à la typologie de Van Maanen et Schein (1979) ont pu être proposées. Ainsi, cette recherche permet aussi de formuler un certain nombre de propositions pour enrichir la typologie des tactiques de socialisation organisationnelle de ces auteurs. Au regard de la méthodologie utilisée, tous ces résultats doivent être entendus comme des propositions ayant vocation à être validés ultérieurement.

Pour terminer nous souhaitons formuler une hypothèse permettant d'expliquer les difficultés que rencontrent certaines PME pour conserver leurs salariés. En effet, d'après nos observations, il semblerait que les tactiques « conservatrices » des PME « traditionnelles-familiales » sont relativement plus difficiles à vivre pour les recrues que les tactiques « innovantes » des PME « entrepreneuriales ». Dans les premières, la recrue doit davantage entrer dans un moule prédéfini et dispose de relativement moins de marge de manœuvre pour remodeler ce moule de manière à faciliter ses apprentissages et ses ajustements. Autrement dit, les tactiques spécifiques aux PE traditionnelles seraient moins facilitatrices de socialisation que celles spécifiques aux PE entrepreneuriales. Comme la première de ces deux configurations correspond à la majorité des petites entreprises françaises (Bentabet et al., 1999), ce résultat expliquerait en partie les problèmes de fidélisation dans ces entreprises. Une recherche ultérieure spécifiquement conçue pour évaluer l'effet des pratiques de socialisation permettrait de tester cette interprétation.

Bibliographie

- Bargues E. (2010), « Pour un enrichissement des pratiques de socialisation organisationnelle. Le cas des petites entreprises », *Revue d'Education Permanente*, n°182, mars, 15p.
- Bargues-Bourlier (2009), *Vers une approche contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelles. Le cas des petites entreprises*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, soutenue le 13 novembre 2009, Université de la Méditerranée Aix-Marseille II, 505 p.
- Bassot O., Fayolle A., Bouchard V. (2009), « L'orientation entrepreneuriale. Histoire de la formation d'un concept », *Revue Française de Gestion*, Vol. 5, n°195, p. 173-190
- Bauer T., Morrison E., Callister R. (1998), « Organizational socialization : a review and directions for future research », *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 16, p. 149-214
- Bayad M., Nebenhaus D. (1994), « Recherches sur la GRH en PME: proposition en vue d'un modèle théorique », communication au Vème Congrès de l'AGRH, Montpellier, 7 p.
- Bentabet E., Michun S., Trouvé P. (1999), *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Marseille, Céreq, collection « Etudes », n° 72, 175 p.
- Berlew D.E. et Hall D.T (1966), « The socialization of managers: effects of expectations on performance », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 11, N° 2, September, p. 207-223

- Fabi B., Garand D., Petersen N. (1993), "La gestion des ressources humaines en PME: proposition d'un modèle de contingence », Communication au congrès francophone de la PME, Carthage, 28-30 octobre, p. 216-229
- Feldman D. (1976), "A contingency Theory of Socialization", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No.3, 433-452
- Feldman D. (1977), "The role of initiation activities in socialization", *Human Relations*, 30, 11, p. 977-990
- Feldman D. (1983), "A socialization process that helps new recruits succeed", in J. Hackman, E. Lawler, L. Porter (éds), *Perspectives on Behavior in Organization*, Mac Graw Hill (2nd edition), p. 170-177,
- Feldman D. (1989), "Socialization, resocialisation, and training, in I. Goldstein (ed), *Training and development in organizations*, San Fransisco : Jossey Bass, p. 376-416
- Feldman D. (1981), « The multiple socialization of organization members », *Academy of Management Review*, 1981, Vol.6, N°2, 309-318
- Fisher C. (1986), "Organizational Socialization: an integrative review", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, p. 101-145
- Grant E., Bush A. (2001), « Sales forces socialization tactics: building organizational value congruence », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16, n°3, p.17-32
- Hlady Rispal M. (2003), « Etudes de cas : les défis du chercheur en sciences de gestion » *Revue Sciences de gestion*, n°39, p. 167-191
- Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. De Boeck, Perspectives Marketing
- Jones G. 1986. « Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers 'adjustments to organizations' ». *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No 2, 262-279
- Julien P.A., Marchesnay M. (1988), *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Paris, Vuibert, 288p.
- Julien P.-A. (sous la direction de). (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Ed. Economica
- Lacaze D. (2001), *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : le cas des employés dans les services de grande distribution et de restauration rapide*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE d'Aix en Provence, Université Aix-Marseille II
- Lacaze D. (2005), « Vers une meilleure compréhension du processus d'intégration : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No 56, Avril-Mai-Juin, p. 19-35,
- Lacaze D. et Fabre C. (2005), « Présentation du concept de socialisation organisationnelle », in N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac, *Comportement organisationnel*, Vol. 1, De Boeck Université, Bruxelles, p.274-288
- Letowski A., Trouvé P. (2004), « L'approche typologique : pertinence et identification de sous groupes au sein des dirigeants de TPE ou la puissance explicative des « modèles d'entreprise », in *Les aides publiques aux TPE. Rapport du groupe de travail présidé par André Mulliez*, rapport pour le Commissariat Général du Plan, p. 83-124.
- Louis M. Posner B., Powell G. (1983), «The availability and helpfulness of socialization practices», *Personnel Psychology*, Vol. 36, p. 857-866

- Marchesnay M. (1991), “ La PME: “une gestion spécifique”.”, *Economie Rurale*, n°206, p. 11-17
- Miles M., Huberman A. (1991), *Analyse de données qualitatives*, De Boeck Université, Bruxelles
- Miller D., Friesen P.H. (1982), « Innovative in Conservative and Entrepreneurial Firms », *Strategic Management Journal*, p. 1-27
- Miller D. (1986), «Configurations of Strategy and Structure : Towards a Synthesis», *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 3, p. 233-249.
- Nizet J., Pichault F. (1999), “Configurations organisationnelles: Mintzberg revisité”, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 30-43
- Perrot S. (2001), « L’entrée dans l’entreprise des jeunes diplômés », *Recherche en Gestion, Economica*
- Perrot S. (2008), « Evolution du niveau de socialisation suivant l’ancienneté : une analyse des premiers mois dans l’entreprise », *M@n@gement*, Vol. 11, n°3, p. 231-258
- Perrot S., Roussel P. (2009), “La socialisation par l’organisation: entre tactiques et pratiques”, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 73, juillet-août-septembre, p. 2-18
- Schein E. (1971), “The individual, the organization and the career: a conceptual scheme”, *The Journal of Applied Behavior Science*, Vol. 7, n°4, p. 401-426
- Torrès O. (1998), « Vingt-cinq ans de recherche en gestion de la PME : une discipline entre courants et contre-courants », in O. Torrès (coord.), *PME, de nouvelles approches*, Economica
- Torrès O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue internationale des PME*, Vol 10, n°2, p. 9-43
- Trouvé P. (2000), « Les nouvelles approches de la relation formation emploi en Europe », Communication à l’AGORA Thessaloniki, *Orientation sociale et professionnelle*, CEDEFOP
- Trouvé P. (2003), « La formation dans les TPE : un champ d’étude en voie de construction », *Actualité de la formation permanente*, n°184, mai-juin 2003, Centre INFFO, p. 103-110
- Van Maanen J. (1976) “Breaking In: Socialization to Work”, in *Handbook of Work, Organization and Society*” Dubin R. (éd.), University of California, Irvine
- Van Maanen J. (1978), “People processing: Major strategies of organizational socialization and their consequences”. In J. Paap (ed.), *New directions in human resource management*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- Van Maanen J., Schein E.H. (1979), « Toward a Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behaviour*, n°1, p. 209-264
- Weingart P. (1997), “From finalization to mode 2: Old wine in new bottles?”, *Social Science Information*, 34, 4, p. 591-613.
- Yin R. (1994), *Case Study research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series 5, second edition