



HAL
open science

Pratiques de socialisation et attitudes de travail des nouveaux dans les TPE

Emilie Bargues-Bourlier

► **To cite this version:**

Emilie Bargues-Bourlier. Pratiques de socialisation et attitudes de travail des nouveaux dans les TPE. XVII^e congrès de l'AGRH "Le travail au coeur de la GRH", Nov 2006, France. pp.15. halshs-00363606

HAL Id: halshs-00363606

<https://shs.hal.science/halshs-00363606>

Submitted on 4 May 2009

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

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

PRATIQUES DE SOCIALISATION ET ATTITUDES DE TRAVAIL DES NOUVEAUX DANS LES TPE

Bourlier Emilie, Doctorante en sciences de gestion au LEST, Université Aix Marseille II
Groupe ESC Clermont, CER- CRA Céreq-, 4 Bd Trudaine, 63037 Clermont-Ferrand cedex 1
bourliere@esc-clermont.fr Tél : 06 84 37 06 79

Cette communication s'intègre dans un travail de début de thèse. Elle présente une problématique et des hypothèses en cours de construction. Si la recherche en GRH s'est beaucoup employée à développer les connaissances sur le processus de recrutement, elle n'a pas porté la même attention au processus plus long et plus complexe *d'entrée organisationnelle* délaissant cet objet au profit des psychologues et sociologues du travail. Pour contribuer à combler ce manque de connaissances nous proposons une analyse des pratiques mises en œuvre pour structurer l'entrée organisationnelle des nouveaux, et de leurs conséquences en termes d'attitudes de travail. Nous orientons cette recherche dans le champ des TPE (Très Petites Entreprises) car nous souhaitons apporter quelques éléments de réponse au paradoxe qui caractérise la place des TPE à l'égard des flux de main d'œuvre juvénile sur le marché du travail : rôle privilégié d'accueil des jeunes présents sur ce marché mais grandes difficultés pour conserver cette main d'œuvre. Nous proposons un modèle qui permet de déterminer les pratiques de socialisation adaptées à certains éléments du contexte des TPE. Nous développons ainsi une approche contextualisée de l'analyse du processus de socialisation, approche quasi inexistante dans la littérature. Nous identifions suivant cette approche, certains *types* de TPE pour lesquelles les pratiques de socialisation adaptées à leur contexte seraient moins favorables aux attitudes de travail positives des nouveaux.

Mots clés : pratiques organisationnelles de socialisation, TPE, résultats de l'entrée organisationnelle et attitudes de travail

LA STRUCTURATION DES ATTITUDE DE TRAVAIL DES NOUVEAUX DANS LES TPE

Cette communication s'intègre dans un travail de début de thèse. Elle présente une problématique et des hypothèses en cours de construction. Si la recherche en GRH s'est beaucoup employée à développer les connaissances sur le processus de recrutement, elle n'a pas porté la même attention au processus plus long et plus complexe *d'entrée organisationnelle* délaissant cet objet au profit des psychologues et sociologues du travail. Pour contribuer à combler ce manque de connaissances nous proposons une analyse des pratiques mises en œuvre pour structurer l'entrée organisationnelle des nouveaux, et de leurs conséquences en termes d'attitudes de travail. Nous orientons cette recherche dans le champ des TPE (Très Petites Entreprises) car nous souhaitons apporter quelques éléments de réponse au paradoxe qui caractérise la place des TPE à l'égard des flux de main d'œuvre juvénile sur le marché du travail : rôle privilégié d'accueil des jeunes présents sur ce marché mais grandes difficultés pour conserver cette main d'œuvre. Nous proposons un modèle qui permet de déterminer les pratiques de socialisation adaptées à certains éléments du contexte des TPE. Nous développons ainsi une approche contextualisée de l'analyse du processus de socialisation, approche quasi inexistante dans la littérature. Nous identifions suivant cette approche, certains *types* de TPE pour lesquelles les pratiques de socialisation adaptées à leur contexte seraient moins favorables aux attitudes de travail positives des nouveaux.

Mots clés : pratiques organisationnelles de socialisation, TPE, résultats de l'entrée organisationnelle et attitudes de travail

1. L'importance de la structuration de l'entrée organisationnelle pour les entreprises et plus particulièrement pour les TPE

Les premiers mois constituent pour les nouvelles recrues comme pour les organisations qui les recrutent, une période importante de rencontre. Elle est fondamentale en raison des conséquences tant au niveau individuel qu'organisationnel (une mauvaise gestion du personnel nouvellement recruté a des conséquences directes sur les performances de travail des salariés et les performances économiques des entreprises). De nombreux termes existent pour qualifier cette période d'entrée dans l'entreprise : Van Maanen et Schein (1979) parlent par exemple de socialisation organisationnelle : « *Dans son sens le plus général, la socialisation organisationnelle est le processus par lequel un individu acquiert la connaissance sociale et les compétences nécessaires pour assumer un rôle organisationnel* ». Les termes utilisés en français pour caractériser cette période d'entrée sont nombreux : socialisation, inclusion, assimilation, insertion professionnelle, intégration [Perrot, 2001]. La multiplicité de ces termes reflète des différences d'approches (sociologie du travail, psychosociologie, psychologie du travail ou économie du travail). L'angle de recherche qui correspond aux préoccupations des gestionnaires de RH a été essentiellement développé aux Etats-Unis sous le nom de *Organizational-entry research*. Il s'agit d'un domaine récent apparu outre-atlantique dans les années 1970 et qui suscite l'intérêt en France depuis les années 1990.

Malgré la diversité de ces approches, l'ensemble des recherches sur la socialisation organisationnelle a un dénominateur commun puisqu'elles utilisent presque toutes les mêmes variables dépendantes pour caractériser l'issue du processus d'entrée, c'est à dire principalement la satisfaction du travail, l'engagement organisationnel et l'intention de départ. Ces variables sont des indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle [Perrot, 2001], mais ce sont aussi des variables qui, plus généralement, caractérisent les attitudes de travail

[Riordan, Weatherly, Vandenberg et Self, 2001]. Parmi les principaux courants théoriques qui éclairent la compréhension de l'entrée organisationnelle, l'approche séquentielle a pour caractéristique de considérer le processus d'entrée comme une succession de cinq ou six phases et d'identifier leur contenu. Selon cette approche, l'entrée organisationnelle commence par une phase de socialisation anticipative qui recouvre notamment le processus de recrutement, puis se prolonge pendant plusieurs mois jusqu'à la phase ultime dite *d'intégration* [Emery, 1990 ; Graen 1976,], *d'acceptation mutuelle* [Schein, 1978] ou de *résultat* [Buchanan, 1974] (cités par Perrot, 2001). Or si la plupart des manuels de GRH consacrent une large part au recrutement et à la description de son processus, ils ne mentionnent que très brièvement la période post-recrutement pendant lequel l'individu va entrer dans un système organisationnel. Pour contribuer à combler ce manque de connaissances nous proposons dans cet article une analyse des pratiques de gestion de l'entrée organisationnelle mises en œuvre par les entreprises à la suite de l'entrée effective du nouveau dans l'organisation, c'est-à-dire des *pratiques organisationnelles de socialisation* [Van Maanen et Schein, 1979 ; Jones 1986]. Nous tenterons de mettre en évidence leurs liens avec les *attitudes de travail* que nous mesurons ici à travers trois indicateurs d'attitudes : l'engagement organisationnelle, la satisfaction au travail et l'intention de partir. Comme nous l'avons déjà mentionné, ces trois indicateurs d'attitudes de travail correspondent également aux *résultats de la socialisation organisationnelle* dans les diverses approches de la littérature sur la socialisation organisationnelle.

Plusieurs raisons nous incitent par ailleurs, à orienter le champ de notre recherche sur les TPE, définies comme les entreprises de moins de 20 salariés. Tout d'abord, le fait non négligeable que les connaissances sur les très petites entreprises restent très modestes en raison de l'exclusion des entreprises de moins de 10 salariés des corpus statistiques économique et des corpus statistiques plus spécifiques au travail et à l'emploi (alors que paradoxalement ces structures représentent 92,8% de l'ensemble des entreprises et 26% de l'emploi hors agriculture et organisations publiques), mais aussi en raison d'un vide théorique sur lequel nous reviendrons. Une autre raison à évoquer est d'avantage d'ordre méthodologique puisque d'une façon générale les phénomènes étudiés bénéficient d'une plus grande lisibilité dans les petites structures comparativement aux plus grandes. Mais la raison principale qui nous pousse à investiguer ce champ, correspond à un paradoxe mis en évidence par plusieurs études. Il apparaît en effet, d'une part, que la fonction de valorisation de la main d'œuvre juvénile est dévolue en priorité aux PE et TPE, au point que certains auteurs les qualifient de *tremplin des marchés du travail*¹. L'enquête « Génération 98 » du Céreq montre par exemple, que 57% des jeunes sortants de formation initiale en 1998 occupent leur premier emploi dans une entreprise de moins de 50 salariés. D'autre part, il apparaît que beaucoup de petites entreprises éprouvent des difficultés pour fidéliser cette main d'œuvre juvénile contrairement aux grandes structures². 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. L'absence de données actualisées ne permet pas de savoir si cette tendance est toujours vérifiée mais les 205 entretiens qui ont été menés auprès des dirigeants de PE au cours de

¹ Trouvé P. (2000), « Les nouvelles approches de la relation formation emploi en Europe », Communication à l'AGORA Thessaloniki, *Orientation sociale et professionnelle*, CEDEFOP.

² Courault B., Bourlier E., Trouvé P., « 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, sept. 2004, 140p.

l'année 2003 confirment cette tendance et témoignent d'un besoin insatisfait de fidélisation des jeunes dans de très nombreuses TPE².

Dès lors, il nous paraît intéressant d'analyser les pratiques de socialisation là où les échecs du processus d'entrée organisationnelle se révèlent relativement plus fréquents et plus problématiques. Ainsi, pour donner quelques éléments de réponse au paradoxe qui caractérise la relation d'emploi entre les jeunes et les TPE, nous souhaitons contribuer au développement des connaissances sur l'entrée organisationnelle des nouveaux dans les TPE. Plus précisément, nous cherchons à comprendre quelles sont les pratiques de socialisation mises en œuvre dans les TPE et comment ces pratiques agissent sur les attitudes de travail des nouveaux. Cette question semble d'autant plus importante que les TPE sont le lieu où se développent les premières attitudes de travail de beaucoup de jeunes sortant de l'appareil éducatif. Or les attitudes développées par un individu au tout début de sa carrière, auront des effets importants sur ses attitudes de travail futures [Berlew D.E. et Hall D.T. (1966)]. L'intérêt managérial d'une telle question réside dans le développement des connaissances et du conseil sur la gestion de l'entrée organisationnelle des nouveaux dans les TPE, de manière à favoriser les attitudes de travail positives et à mieux contrôler le départ des jeunes recrues. L'application au champ des TPE qui se constituent un univers extrêmement contingent, et les modèles théoriques que nous mobilisons (principalement ceux de Baker et Feldman (1991) et Trouvé (2003)) nous conduisent par ailleurs à construire une approche contextualiste de la socialisation organisationnelle extrêmement peu développée dans la littérature selon Cappeli et Sherer (1991) (cités par Ashforth et Saks (1996)).

2 Orientations de rôle, pratiques organisationnelles de socialisation et stratégies d'entreprises

2.1. Le lien entre pratiques de socialisation organisationnelle et orientation de rôle

Le modèle central de la théorie des pratiques organisationnelles est celui de Van Maanen et Schein (1979)³. Ce modèle s'inscrit dans le courant de recherche plus large de la socialisation organisationnelle définie comme le processus par lequel une personne apprend les valeurs, normes et comportement requis qui lui permettent de devenir un membre de l'organisation [Van Maanen, (1976)]. Ou autrement dit, le processus fortement contingent et contextuel par lequel on enseigne et apprend les « ficelles » d'un rôle organisationnel particulier [Van Maanen et Schein, (1979)]. En général un rôle est défini comme une série de comportements divers qui sont plus ou moins attendus par certaines personnes occupant une position donnée à l'intérieur d'un système social particulier (ici l'entreprise et plus particulièrement la très petite entreprise). Chaque rôle (créé, maintenu et transmis) inclut à la fois un contenu de connaissances de base, une stratégie de base qui suggère les règles pour obtenir une solution particulière, des missions implicites ou explicites qui sont reliés aux connaissances et à la stratégie de base mais qui sont fondés sur les missions globales de l'organisation. Le nouveau qui endosse un rôle défini organisationnellement, doit donc répondre d'une certaine manière à ces trois éléments. Plusieurs recherches mis en évidence que les réponses à l'apprentissage des « ficelles » du rôle organisationnel, peuvent correspondre à un comportement de *conformité*, de *contenu innovant* ou de *rôle innovant*. C'est Schein (1971) qui met en évidence ces trois types de réponses comportementales qu'il désigne sous le terme d'*orientation de*

³ Des recherches antérieures avaient déjà proposé une analyse de l'effet des structures alternatives des cadres de socialisation sur l'adaptation des recrues, notamment Wheeler (1966), Glaser et Strauss (1979) (cités par Schein (1979))

rôle. Dans le cas d'une réponse où le nouveau assume un rôle donné suivant un comportement de *conformité*, de gardien des connaissances, des stratégies et missions associées au rôle, il accepte le statut quo. En revanche, si le nouveau ne souhaite pas utiliser une connaissance de base pour l'interprétation de son rôle ou s'il préfère utiliser des tactiques alternatives, il adopte alors une orientation de rôle à *contenu innovant*. Les fins traditionnelles et normes de pratiques sont alors acceptées par le nouveau. La personne est davantage troublée par les stratégies existantes ou les technologies utilisées pour arriver à ses fins. Un individu peut enfin redéfinir entièrement le rôle dans sa globalité en attaquant et en tentant de changer la mission qui lui est associée. Il s'agit alors d'un rejet complet de la plupart des normes gouvernant la conduite à exercer et la performance du rôle. Schein (1971) parle, dans ce dernier cas de réponse de type *innovation de rôle*.

Le modèle de Van Maanen et Schein (1979) propose une typologie des pratiques organisationnelles de socialisation, c'est-à-dire des pratiques mises en œuvres par l'organisation pour structurer le processus de socialisation des nouveaux. Ils révèlent six types de couple de pratiques en fonction du contexte de la socialisation, du contenu de la socialisation et des aspects sociaux liés à ce processus.

Tableau 1. Définition des pratiques organisationnelle de socialisation

<i>Pratiques déterminées par le contexte de socialisation</i>	
Pratique de socialisation formelle : Degré avec lequel le nouveau est plus ou moins isolé des membres de l'organisation à travers une série d'expériences façonnées.	Pratique de socialisation informelle : Le contexte de socialisation ne distingue pas la spécificité de rôle du nouveau. Cela donne une sorte de socialisation du « laisser-faire ».
Pratique de socialisation individuelle : l'individu est seul, isolé, sa série d'expériences est plus ou moins unique.	Pratique de socialisation collective : les recrues sont ensemble, elles vivent une série d'expériences communes.
<i>Pratiques déterminées par le contenu de la socialisation</i>	
Pratique de socialisation séquentielle : degré avec lequel l'organisation spécifie une séquence donnée d'étapes identifiables qui mènent au rôle ciblé.	Pratique de socialisation aléatoire : la séquence des étapes qui mènent au rôle ciblé est inconnue, ambiguë ou continuellement changeante
Pratique de socialisation fixe : Associé à l'existence d'un calendrier des étapes du processus.	Pratique de socialisation variable : Inexistence d'un calendrier des étapes du processus de socialisation.
<i>Pratiques déterminées par les aspects sociaux de la socialisation</i>	
Pratique de socialisation en série : les membres expérimentés de l'organisation accompagnent les nouveaux qui assument des positions relativement similaires dans l'organisation (rôle de modèle pour les recrues).	Pratique de socialisation disjointe : les nouveaux ne suivent pas les traces immédiates ou récentes d'un prédécesseur : il n'y a pas de modèle de rôle disponible
Pratique de socialisation d'investissement : degré avec lequel le processus de socialisation est construit pour confirmer l'identité de la recrue à son entrée et ratifie la fiabilité et l'utilité des caractéristiques personnelles	Pratique de socialisation de désinvestissement : degré avec lequel le processus de socialisation est construit pour infirmer l'identité de la recrue à son entrée et dépouille la recrue de certaines caractéristiques personnelles.

Van Maanen et Schein (1979) mettent en évidence l'effet des différentes pratiques organisationnelles en terme d'orientation de rôle, leur modèle permet donc de déterminer quelles pratiques doivent être mise en œuvre pour susciter plutôt une orientation de *conformité*, à *innovation de contenu* ou d'*innovation de rôle*. Mais très peu d'études ont tenté

dans le prolongement des travaux de Van Maanen et Schein, de comprendre quels types d'orientation de rôle et donc quelles de pratiques organisationnelles de socialisation doivent être mises en œuvre de manière à être adaptées à leur contexte. A notre connaissance seuls Baker et Feldman (1991) proposent un modèle qui identifie les orientations de rôle et pratiques organisationnelles de socialisation adaptées à un élément contextuel, à savoir la stratégie concurrentielle des entreprises.

2.2. Le lien entre stratégie d'entreprise et orientation de rôle

Le modèle de Baker et Feldman (1991) s'inscrit dans le courant des recherches qui depuis la fin des années 1980 ont développé les connaissances sur les liens entre le management des ressources humaines et les stratégies des entreprises. Il relève de la théorie de la contingence dont la tradition est longue dans le domaine de la stratégie. Ces auteurs offrent un travail conceptuel qui s'appuie sur une base empirique partielle, sans vérification empirique ex-post de la force des liens proposés. Baker et Feldman proposent un processus en trois étapes pour s'assurer que les pratiques de socialisation sont utilisées de manière à faciliter la réussite de la stratégie d'entreprise : identifier les stratégies d'entreprise poursuivies, identifier le type de comportement des employés requis pour la réalisation de la stratégie, et développer le programme de socialisation le plus apte pour produire le type de comportement désiré. Pour identifier des orientations de rôle des nouveaux qui facilitent chaque type de stratégie d'entreprise, Baker et Feldman s'appuient sur le modèle de Schuler et Jackson (1987) qui relie trois types de stratégie compétitive, aux pratiques de management des ressources humaines. Ces trois types de stratégies (stratégies d'innovation, d'amélioration de la qualité des produits/services et stratégie de réduction des coûts) font référence aux travaux de Porter (1982, 1986). Le modèle de Baker et Feldman (1991) permet également d'identifier les pratiques organisationnelles de socialisation qui favorisent l'orientation de rôle des nouveaux en adéquation avec la stratégie considérée. Les auteurs s'appuient alors principalement sur les travaux de Van Maanen et Schein (1979) et de Jones (1986).

Tableau 3. Le modèle de Baker et Feldman (1991) : liens entre pratiques organisationnelles de socialisation et stratégie d'entreprise

Stratégie d'entreprise	Réduction des coûts	Amélioration de qualité	Innovation
Orientation de rôle adaptée à la stratégie	Conformité	Contenu innovant	Rôle innovant
Pratiques organisationnelles de socialisation adaptées à l'orientation de rôle	Formelle, collective, séquentielle, fixe, en série, désinvestissement	Formelle, collective, aléatoire, fixe, disjointe investiture	Informelle, individuelle, aléatoire, variable, disjointe, investiture

Extrait de Baker et Feldman (1991)

Contrairement à Van Maanen et Schein (1979), Baker et Feldman n'identifient pas les pratiques de type *variable* comme favorisant une orientation de *conformité* de rôle, mais une orientation d'*innovation de rôle*. Ils suivent en cela les résultats des études empiriques de Jones (1986) et d'Allen et Meyer (1990) et nous optons également pour cette position.

Le modèle de Baker et Feldman (1991) permet donc d'identifier les pratiques organisationnelles de socialisation adaptées à un contexte stratégique donnée. L'application de ce modèle au champ des TPE nous permet de déterminer les pratiques adaptées non seulement à leur contexte stratégique, mais également à un contexte beaucoup plus large incluant les valeurs, buts du dirigeant et un certain nombre d'autres dimensions d'ordres juridique, managérial ou économique. Les travaux du GREPME (1988, 1994) sur la spécificité de la stratégie des petites entreprises, nous permettent en effet dans un premier temps, d'affirmer que les pratiques de socialisation des TPE adaptées à leur stratégie, sont également bien adaptées aux buts et valeurs du dirigeant et à la culture de l'entreprise. Le

modèle de Trouvé (2003) nous permet ensuite de mettre en évidence que les pratiques de socialisation adaptées à la stratégie de chaque configuration de TPE, sont également adaptés à d'autres dimensions contextuelles d'ordres juridique, managérial ou économique.

3. Application au champ des TPE

3.1. La spécificité des stratégies de TPE

Dans l'univers très hétérogène des TPE, « *la stratégie révèle une dimension « idéologique », culturelle ou cognitive* » (Julien et Marchesnay, 1988). Cette dimension culturelle de la stratégie des TPE s'explique par la place centrale jouée par le dirigeant dans la gestion, et plus exactement dans la stratégie de l'entreprise. Le développement de la recherche en stratégie des PME fait suite à une profonde remise en cause des analyses stratégiques traditionnelles et béhavioristes au cours des années 1980 qui se concrétise par le fait que l'analyse stratégique sera peu à peu amenée à prendre en compte la taille des entreprises et le secteur d'activité. Ces recherches débouchent sur la prise de conscience de la spécificité des problèmes et des processus de décision au fur et à mesure que l'on abaisse la taille de l'entreprise étudiée. Les travaux relatifs à la stratégie des PME vont ainsi progressivement acquérir une autonomie, la PE étant considérée comme un champ pluridisciplinaire plutôt que comme une discipline à part entière [Gibb, 1992 cité par Julien (1994)]. Le rôle de l'entrepreneur, les formes particulières d'organisation, les bases de compétitivité propres, sont de plus en plus mis en valeur. Compte tenu du fait qu'en PE la prise de décision appartient à un unique individu, l'analyse économique cède la place à l'analyse psychologique. Les processus prennent une importance supérieure sur les procédures dans le management stratégique : « *Les variables stratégiques n'apparaissent plus comme des données « objectives » à recueillir (forces, faiblesses,...) mais comme des représentations largement liées aux caractéristiques personnelles des dirigeants.* » [Julien P.A. (dir.), 1994]. D'après Julien et Marchesnay (1988) « *Les PE sont caractérisées par l'extrême personnalisation de la gestion d'entreprise dans lesquelles les buts du dirigeant constituent un élément clé des stratégies adoptées* ». Si les buts du dirigeant constituent un élément clé des stratégies adoptées dans les TPE, on comprend facilement que la culture, qui est le résultat de l'adéquation entre les valeurs du dirigeant et celles des membres de l'entreprise, constitue également un élément clé de cette stratégie. Le GREPME [Julien P.A. (dir.), 1994] permet de clarifier un peu plus la spécificité de la stratégie des PE en développant en 1994 une approche systémique, c'est-à-dire une approche où les variables stratégiques clés (les buts des dirigeants, l'organisation de l'entreprise, les activités, l'environnement) sont en interaction. Dans le système stratégique qu'il propose, « *l'expression de la stratégie de la PE s'effectue en première instance au travers des buts. Ces buts sont avant tout ceux du décideur, c'est-à-dire du chef d'entreprise [...]. Les valeurs du dirigeant transparaissent aux différents stades des décisions stratégiques [...] toutefois le dirigeant sera lui-même influencé par les valeurs organisationnelles.* » [Julien (dir.), 1994]. La culture de l'entreprise, les buts et valeurs du dirigeant se situent donc parmi les éléments clés du système stratégique de la PE. Dès lors, nous pouvons affirmer raisonnablement que si les pratiques organisationnelles de socialisation mises en œuvre, et les orientations de rôle qu'elles génèrent, sont adaptées au type de stratégie concurrentielle, elles sont implicitement bien adaptées aux buts du dirigeant, à ses valeurs et à la culture de l'entreprise. Ces considérations sur la spécificité des PE à l'égard de leur stratégie, nous permettent donc d'utiliser la stratégie concurrentielle des TPE pour identifier le type d'orientation de rôle et les pratiques organisationnelles de socialisation en adéquation avec les buts et valeurs du dirigeant et la culture de l'entreprise.

La mobilisation du modèle de la TPE de Trouvé (2003) nous permet, de réduire l'extrême hétérogénéité du monde des TPE et de développer notre analyse des pratiques

organisationnelles de socialisation à travers quatre configurations de TPE caractérisées notamment par une dimension stratégique. Ce modèle nous permet également d'étendre l'adaptation des pratiques de socialisation à d'autres éléments du contexte.

3.2. Le modèle de la TPE de Trouvé (2003)

Les TPE ou PE ont jusqu'ici très peu suscité l'intérêt des chercheurs. Il n'existe pas de théorie générale, analogue à celle de la grande entreprise. Toutes ces lacunes rendent sa définition très difficile. Deux grands courants ont marqué l'approche des PME [Torrès, 1997] : le courant de la spécificité qui recherche à travers la diversité des formes observées, les constantes et qui fait de la PE un objet de recherche. Le courant de la diversité qui s'est attaché à identifier les facteurs de contingence et à construire des typologies, faisant des PE un simple champ de recherche. Mais ces deux programmes de recherche se sont révélés intenables : le 1^{er} débouche sur une conception irréaliste du champ des PME, le 2^d sur une « *casuistique* théoriquement peu maniable » [Bentabet, Michun et Trouvé, 1999]. Selon Torrès (1997) deux autres orientations plus récentes sont plus prometteuses : l'approche de la synthèse admet des caractéristiques spécifiques des PME en admettant qu'elles se déclinent empiriquement selon des combinaisons multiples. L'approche de la dénaturation postule une nature singulière de la PME et s'interroge sur les transformations possibles qui l'écartent des situations conformes de son modèle générique (petite taille, indépendance etc.). Parmi ces approches théoriques contradictoires, un modèle de la TPE a émergé. Il s'inscrit plutôt dans le courant de *synthèse*. Initialement construit par Bentabet E., Michun S., Trouvé P. (1999), puis amélioré et testé empiriquement [Trouvé (2001), (2003), Letowski A. et Trouvé P. (2004)], ce modèle nous permet de « *comprendre ce que sont les TPE, leurs dirigeants, leurs attentes, les représentations qu'elles ont de leur rôle mais aussi de leurs pratiques de gestion interne pour en assurer la stabilité ou le développement* » [Letowski A. et Trouvé P. 2004]. Il se présente sous la forme d'une typologie socio-économiques de « combinaisons productives » qui repose sur un socle méthodologique basé sur « *une multitude de monographies qualitatives, statistiques ou longitudinales, sectorielles ou territoriales, centrées ou non sur des thématiques spécialisées qu'il s'agisse d'étudier la création d'entreprise, la performance économique, les innovations technologiques, les comportements stratégiques, les pratiques de gestion de l'emploi ou de la formation, etc.* ». Pour résumer brièvement, Bentabet, Michun, Trouvé (1999) distinguent 3 types de « configuration » au sens d'Elias (1991) (cité par Bentabet, Michun et Trouvé (1999)) ou de Mintzberg (1982) c'est-à-dire assimilable à l'idéaltype wébérien, mais qui s'en distingue par le fait que l'intentionnalité des acteurs (ou leur orientation psychologique) n'est pas seule en cause dans les hypothèses explicatives, mais qu'elle est associée à certain nombre de déterminations structurelles (secteur, profession etc.). Cette tentative s'inscrit dans une longue lignée de travaux dont certains ont traité exclusivement des PME [Julien et Marchesnay, 1987]. La nouveauté par rapport aux travaux antérieurs sur la PME est double, car d'une part, ces auteurs pensent la TPE comme une forme spécifique de la PME, et d'autre part, ils prennent en compte l'ensemble de modes de coordination externe et interne (prise en compte notamment des enchaînements entre les stratégies marchandes et les modalités de gestion des hommes). Cette nouvelle approche permet de faire émerger une nouvelle forme de combinaison productive de type « managériale » jusqu'alors considérée comme spécifique à la grande entreprise (la recherche sur les PME ne faisait jusqu'ici référence qu'à une simple opposition entre « patronat propriétaire » et « PE entrepreneurial » dans l'archipel des PE).

Bentabet et al. (1999) mettent ainsi en évidence trois configurations « pures » de TPE : la TPE « indépendante traditionnelle », la TPE « managériale », la TPE « entrepreneuriale ». Trouvé (2003) complète ce travail par la détermination d'une quatrième configuration : la TPE « professionnelle libérale ou flexible » que certains auteurs mêlaient à la configuration

entrepreneuriale [Fondeur Y., Sauviat C. (2002), cités par Trouvé (2003)]. Chacune de ces configurations de TPE est caractérisée par six grands types de variables : secteurs et filières d'appartenance, statut et place des TPE dans la chaîne de valeur, encrages territoriaux des entreprises, degré de structuration des professions présentes dans les TPE, type de management et trajectoire du dirigeant, et stratégie. Ces six ensembles de variables forment six points d'entrées qui sont en interaction dynamique. L'hypothèse de cohérence systémique de chaque configuration implique que le point d'entrée choisi par le lecteur parmi les six grands types de variables soit indifférent. 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. En plus de sa robustesse, ce modèle de la TPE nous offre à travers l'hypothèse de cohérence systémique de chacune des 4 configurations, la possibilité « d'entrer dans la TPE » à travers sa dimension stratégique.

3.2 Stratégies et configurations de TPE

Nous reprenons le tableau récapitulatif des trois configurations de TPE de Bentabet et al.(1999) en occultant tous les points d'entrée à l'exception de la dimension stratégique et en le complétant par la configuration « professionnelle » plus récemment mise en évidence par Trouvé (2003). D'après ce point d'entrée « stratégie » qui permet d'identifier les configurations de TPE, nous pouvons raisonnablement affirmer que : les TPE de type *indépendant traditionnel* ont une stratégie de type *réduction des coûts*, les TPE de type *entrepreneurial* ont une stratégie de type *innovation*, les TPE de type *managérial* ont une stratégie de type *réduction des coûts*, les TPE de type *professionnel* ont une stratégie de type *amélioration de la qualité* ou de type *innovation*.

Tableau 4. Les déterminants des configurations de TPE relatifs aux stratégies des entreprises

<i>Modèle de Trouvé (2003)</i>	<i>Configuration1 : TPE indépendante traditionnelle</i>	<i>Configuration2 : TPE entrepreneuriale</i>	<i>Configuration3 : TPE managériale</i>	<i>Configuration4 : TPE professionnelle</i>
Mode de formation des stratégies ⁴	Emergente ou imposée	« idéologique » ou entrepreneuriale	Processuelle	Imposée ou entrepreneuriale
Type de stratégie	Centrée sur l'activité	Centrée sur le produit ou le client	Centrée sur le marché	Centrée sur la qualité du service ou sur l'innovation
Orientations stratégiques majeures	Banalisation du produit, exploitation de la localisation et des effets d'expérience, réduction des coûts, diversification progressive et concentrique	Différenciation, innovations (produit, process, organisation, etc.), spécialisation, exploitation de savoir-faire spécifiques, diversification rapide	Compétitivité coût Différenciation	
Noyau du « métier »	La production	L'innovation	Le commercial	La qualité ou l'innovation
<i>Type de stratégie (typologie de Baker et Feldman (1991))</i>	<i>Réduction des coûts</i>	<i>Innovation</i>	<i>Compétitivité coût</i>	<i>Amélioration de la qualité ou innovation</i>

Nous proposons de croiser ce modèle avec celui de Baker et Feldman (1991), afin d'identifier les pratiques organisationnelles de socialisation qui facilitent la stratégie concurrentielle de chaque configuration de TPE. Comme nous l'avons expliqué, ces pratiques devraient également être en adéquation avec les buts et valeurs du dirigeant et la culture de l'entreprise. La cohérence systémique du modèle de Trouvé (2003) nous permet par ailleurs d'affirmer que les pratiques qui favorisent le type de stratégie de chaque configuration de TPE, sont également adaptées à d'autres éléments contextuels qui correspondent aux cinq autres dimensions caractéristiques des configurations de TPE : secteur et filière d'appartenance, statut et place dans la chaîne de valeur, ancrage territoriaux des entreprises, degré de structuration des professions présentes dans les TPE, type de management et trajectoire des dirigeants. Le modèle que nous proposons permet donc d'identifier les pratiques organisationnelles de socialisation qui, étant adaptées à la stratégie de chaque type de TPE, sont adaptées plus largement à certains éléments du contexte d'ordres culturel, juridique, managérial et économique.

⁴ conceptualisation de Mintzberg (1982)

4. Modèle proposé

4.1. Modèles des liens entre stratégies, attentes d'orientation de rôle et pratiques organisationnelles de socialisation dans les TPE

En combinant les modèles de Trouvé (2003) et de Baker et Feldman (1991) (tableau 5), nous pouvons prévoir les pratiques de socialisation et les orientations de rôle, qui permettent de faciliter la stratégie concurrentielle engagée. C'est-à-dire celles qui sont également bien adaptées aux valeurs du dirigeant et de l'entreprise, ainsi qu'à d'autres éléments du contexte révélateurs des configurations de TPE.

Tableau 5. Liens entre configuration de TPE, stratégie et orientation de rôle attendue

<i>Modèle des liens entre stratégie, orientation de rôle et pratiques organisationnelles de socialisation [Baker et Feldman (1991)]</i>	<i>Modèle des configurations de TPE [Trouvé 2003]</i>				
		TPE indépendante traditionnelle	TPE entrepreneuriale	TPE managériale	TPE professionnelle (libérale ou flexible)
	Stratégie d'entreprise	Réduction des coûts	Innovation	Compétitivité coût	Amélioration de la qualité ou innovation
	Orientation de rôle	Conformité	Rôle innovant	Conformité	Contenu ou rôle innovant
Pratiques organisationnelles de socialisation	Formelle, collective, séquentielle, fixe, en série, désinvestissement	Informelle, individuelle, aléatoire, variable, disjointe, investiture	Formelle, collective, séquentielle, fixe, en série, désinvestissement	Formelle/ informelle, collective/individuelle, aléatoire, fixe/variable, disjointe, investiture	

Comme le remarquent Van Maanen et Schein (1979), toutes ces pratiques ne doivent pas être nécessairement appliquées de manière exhaustive ni simultanée pour susciter l'orientation de rôle souhaitée. Nous soulignons d'ailleurs la difficulté, voire l'impossibilité, pour les TPE de mettre en œuvre des pratiques organisationnelles de socialisation collectives.

Le modèle présenté ci-dessus suppose de formuler une première hypothèse : les combinaisons de pratiques de socialisation des TPE sont spécifiques la configuration dans lesquelles elles sont mises en œuvre. Autrement dit elles sont en cohérence avec l'ensemble des dimensions caractéristiques des configurations de Trouvé (2003) et implicitement avec les buts et valeurs du dirigeant et de l'organisation.

Comme nous allons le voir, plusieurs études nous permettent de faire les liens entre types de pratiques organisationnelles de socialisation et certaines attitudes de travail. Si l'hypothèse de la spécificité configurationnelle n'est pas vérifiée, il nous semble intéressant d'analyser si les attitudes positives de travail (ou la réussite de la socialisation organisationnelle) sont davantage favorisées par le type de pratiques de socialisation mis en œuvre ou par l'adéquation des pratiques à la configuration de TPE dans laquelle elles prennent place.

5. Effets des pratiques organisationnelles de socialisation en terme d'attitudes et de comportements de travail

Plusieurs recherches ont mis en évidence les effets positifs de certains types de pratiques organisationnelles de socialisation sur les attitudes de travail, c'est-à-dire sur la satisfaction du travail, l'engagement organisationnel et l'intention de départ. En effet, les pratiques organisationnelles de socialisation dites institutionnalisées⁵ sont corrélées avec un engagement organisationnel et une satisfaction de l'emploi relativement plus forts, et des intentions de départ relativement plus faibles [Ashforth et Saks, 1996 ; Jones, 1986, King et Sethi 1992 (cités par Riordan et al.), Zahrlly et Tosi 1989 (cités par Riordan et al.)]. D'autres recherches montrent que les effets des pratiques de socialisation sur les attitudes de travail peuvent être modulés par d'autres variables comme la perception du nouveau de son adéquation avec l'organisation ou l'estime de soi qu'il développe au contact de l'organisation. [Riordan et al. 2001]. La perception de l'adéquation individu/organisation et l'estime de soi développée au contact de l'entreprise sont par ailleurs des variables qui ont elles-mêmes des effets directs sur les attitudes de travail : plus l'adéquation job/individu post-entrée est forte, plus les intentions de départ sont faibles, le niveau de satisfaction de l'emploi élevé et l'engagement organisationnel fort [Saks et Ashforth, 1997 ; Louis, 1980 ; Pierce Gardner, Cummings et Dunham, 1989 ; cités par Riordan et al. (2001)]. L'estime de soi développée au contact de l'organisation et le sentiment d'adéquation individu/organisation sont donc des variables qui agissent directement ou indirectement sur les attitudes de travail. Or certaines recherches ont mis en évidence que les pratiques institutionnalisées renforcent l'estime de soi développée au contact de l'organisation [Pierce et al. (1989)] et renforce la perception de l'adéquation organisation/individu [Mignerey, Rubin et Gorden, 1995].

L'ensemble de ces résultats mettent en évidence que les pratiques organisationnelles de socialisation dites *institutionnalisées* favorisent, de manière directe ou indirecte, les attitudes de travail positives des nouveaux. Si l'hypothèse de la spécificité configurationnelle des pratiques de socialisation des TPE est vérifiée, on peut penser que certains types de TPE devraient rencontrer plus de difficultés vis-à-vis des attitudes de travail des nouveaux (autrement dit vis-à-vis des résultats de l'entrée organisationnelle) et l'on comprend alors que ces difficultés sont d'ordre structurel. Notre modèle permet par exemple de supposer que tel devrait être le cas pour les TPE *entrepreneuriales* où les pratiques organisationnelles de socialisation adaptées à leur contexte sont très majoritairement non *institutionnalisées*.

6. Conclusion

La problématique et les hypothèses proposées dans cet article, ouvrent la possibilité de déterminer les cas d'inadaptation entre les pratiques de socialisation des TPE et leur contexte. Il ouvre également la possibilité de déterminer les cas où les pratiques de socialisation mises en œuvre sont moins favorables au développement d'attitudes de travail positive, ou autrement dit, facilitent moins la réussite de l'entrée organisationnelle, et de déterminer si c'est l'inadaptation des pratiques à la culture de l'organisation ou le type non institutionnalisé des pratiques qui est la variable la plus importante pour expliquer les échecs de la socialisation. Ce travail contribue donc à la réflexion sur le conseil en matière de structuration de la socialisation organisationnelle des nouveaux dans les TPE. Il devrait permettre d'orienter le praticien désireux de limiter les problèmes d'intégration des très petites entreprises et d'améliorer la maîtrise de leur turn over. Ce travail permet également de pallier un manque de la recherche sur la socialisation organisationnelle caractérisée par l'absence

⁵ Ce sont les tactiques collective, formelle, séquentielle, fixe, en série et d'investissement [Jones, 1986]

quasi systématique de prise en compte du contexte dans l'analyse des pratiques organisationnelle de socialisation, mais aussi plus largement dans l'analyse du processus de socialisation organisationnelle, [Cappeli et Sherer (1991) (cité par Ashforth et Saks (1996))]. Nous proposons en effet de tenir compte du type de configuration des TPE dans laquelle nous analysons les pratiques de socialisation, offrant ainsi une analyse des pratiques dans un cadre contextuel d'ordres économique, juridique, culturel et managérial. Cette approche permet également de perfectionner le modèle des TPE de Trouvé (2003) en identifiant quelles sont les pratiques organisationnelles de socialisation caractéristiques de chaque configuration de TPE.

L'approche que nous adoptons dans cette communication est hypothético-déductive à l'extrême. Nous souhaitons comprendre comment nous pouvons en théorie répondre aux questions suivantes : quelles sont les pratiques de socialisation mises en œuvre dans les TPE et quelles attitudes de travail favorisent ces pratiques ? Grâce à ce travail nous pouvons supposer que les pratiques de socialisation organisationnelle (ou les combinaisons de ces pratiques) sont spécifiques à la configuration de TPE dans laquelle elles sont mises en œuvre. Mais une application stricto sensu de ce cadre d'analyse des pratiques de socialisation développé par l'école américaine de la socialisation organisationnelle pour la grande entreprise, est difficilement envisageable dans le champ des TPE. Par ailleurs ce cadre d'analyse présente des limites de définition du concept des pratiques organisationnelles de socialisation et de son contenu. C'est en effet un concept qui a été défini non pas en référence au construit qui lui est sous-jacent (la socialisation organisationnelle), mais en référence aux résultats comportementaux qu'il est sensé favoriser (les différents types d'orientation de rôle). Van Maanen et Schein (1979) reconnaissent eux-mêmes le manque d'exhaustivité de leur typologie où seules figurent les pratiques significatives en terme d'orientation de rôle. Ce concept n'a jamais bénéficié d'un approfondissement théorique depuis les travaux de Van Maanen et Schein (1979) puis de Jones (1986). Nous pensons qu'il doit être revisité à la lumière des développements récents de la recherche dans le domaine de la socialisation organisationnelle, sur le contenu du concept de socialisation organisationnelle [Fisher 1986, Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, Gardner (1994), Taormina (1994), Anakwe et Greenhaus (1999) et Haueter, Hoff Macan et Winter (2003)]. Nous souhaitons donc nous pencher sur la définition du concept de pratiques organisationnelle de socialisation et sur la mise en évidence du contenu de ce concept à travers une analyse empirique dans le champ des TPE qui devrait nous permettre par ailleurs de comprendre les spécificités configurationnelles de ce contenu. Pour ce faire, nous souhaitons mener des entretiens avec les dirigeants de TPE dont le type de configuration est préalablement connu grâce à une recherche en cours à laquelle nous participons⁶. Nous souhaitons également interroger les nouvelles recrues à différentes étapes de processus d'entrée organisationnel ainsi que les *agents socialisateurs*. Nous envisageons enfin une observation directe des pratiques de socialisation des TPE. Nous procéderons éventuellement par la suite à une enquête quantitative pour évaluer l'efficacité des types de pratiques en terme d'attitudes de travail et l'efficacité de leur adéquation avec les configurations où elles prennent place. Contrairement à l'ensemble des travaux sur les pratiques organisationnelles réalisés depuis la fin des années 70, nous n'appliquerons pas le questionnaire des pratiques de socialisation de Jones (1986) destiné exclusivement aux nouveaux en cours de socialisation, nous bâtirons des outils d'enquête qui s'appuieront étroitement sur ces travaux fondamentaux de l'école américaine de la socialisation organisationnelle et plus particulièrement sur les travaux de Van Maanen et Schein (1979)

⁶ Enquête en cours sous la direction de P. Trouvé (directeur de recherche du CRA-Céreq/ CER-ESC Clermont, et de B. Courault (chercheur au LISE - CNAM, associé au LEST) sur la gestion des âges dans les TPE/PME d'Auvergne.

mais nous tenterons d'avoir une approche plus adaptée au champ des PE et qui permet d'analyser les pratiques de socialisation sous différents angles d'observation.

Bibliographie

- Allen N.J. et Meyer J.P. (1990), « Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation », *The academy of management journal*, Vol. 33 N° 4, Dec. 1990
- Anakwe U. et Greenhaus J. (1999), "Effective socialization of employees: Socialization content perspective", *Journal of Managerial Issues*, vol 11, n°3, pp. 315-329
- Ashforth B.E. et Saks A.M. (1996), « Socialization tactics : longitudinal effects on newcomer adjustment », *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 1, Feb. 1996, p. 149-178.
- Baker E.E. et Feldman D.C. (1991), « Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies », *Human Resource Management Review*, Vol. 1, N°3, 1991, p.193-202
- Bentabet E., Michun S., Trouvé Ph. (1999), *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Marseille, Céreq, collection « Etudes », n° 72, 175 p.
- Berlew D.E. et Hall D.T « The socialization of managers: effects of expectations on performance », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 11, N° 2, Sept. 66, 207-223
- Bruand F. (1991), «La mobilité des jeunes en début de vie active : des petits aux grands établissements », *Bref*, Céreq, n° 63.
- Chao G.T., O'Leary-Kelly A.M. , Wolf S., Klein H.K., Gardner P.D.(1994), "Organizational Socialization: its content and consequences", *Journal of Applied psychology*, vol. 79, pp.730-743
- 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
- Fisher (1986), " Organizational Socialization: an integrative review", *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 4, pp. 101-145
- Haueter J.A., Macan T.H. et Winter J. (2003), "Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, n°1, pp. 20-39
- Jones G. R. (1986), « Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers'adjustments to organizations », *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No 2, 262-279.
- Julien P.A. (dir.) (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Ouvrage en l'honneur de Joseph Chicha, GREPME, Les Presses Inter Universitaires, Economica.
- Julien P.A. et Marchesnay M. (1988), « *La petite entreprise* », Vuibert Gestion.
- Letowski A. et Trouvé P. (2004), « L'approche typologique : pertinence et identification de sous-groupes au sein des dirigeants de TPE ou la puissance explicative des « modèles d'entreprise », in *Les aides publiques aux TPE. Rapport du groupe de travail présidé par André Mulliez*, rapport pour le commissariat général du plan, 2004.
- Louis M.R., « Surprise and Sense Making : What New comers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings », *Administrative Science Quarterly*, Juin 1980, vol. 25

- Marchesnay M. (1992), « La PME : une gestion spécifique ? », Problèmes Economiques n°2.276, 20 mai, La documentation française.
- Mignerey J.T., Rubin R.B. et Gorden W.I. (1995), « Organizational entry: an investigation of newcomer communication behaviour et uncertainty », *Communication Research*, Vol. 22, p. 54-85
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 464 p.
- Perrot Serge. (2001), *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Recherche en Gestion, Economica
- Porter M.E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, traduction française de *Competitive Strategy* (1980), Economica
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris
- Riordan C.M., Weatherly E.W., Vandenberg R.J. et Self R.M., « The effect of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover », *Journal of Managerial Issues*, Vol 13 issue 2, Summer
- Saks A.M. et Ashforth B.E. (1997), « A longitudinal Investigation of the relationship between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes », *Personnel Psychology*, N°50, 395-426
- Schein E.H. (1971), « Occupational socialization in the professions : the case of role innovation », *Journal of Psychiatric Research*, Vol. 8, pp. 521-530. Pergamon Presse
- Schuler R.S. et Jackson S.E. (1987), « Linking competitive strategies with human resource management practices », *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, N°3
- Taormina R.J. (1994), « The Organizational Socialization Inventory », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 2, n°3, pp. 133-145
- Torrès O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale des PME*, Volume 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.
- 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. et Schein E.H. (1979), « Toward a Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behaviour*, n°1