

La socialisation des nouvelles recrues : antécédent caché de l'orientation entrepreneuriale ?

Emilie Bourlier-Bargues, Véronique Bouchard

▶ **To cite this version:**

Emilie Bourlier-Bargues, Véronique Bouchard. La socialisation des nouvelles recrues : antécédent caché de l'orientation entrepreneuriale ?. Revue Française de Gestion, 2013. halshs-02372344

HAL Id: halshs-02372344
https://shs.hal.science/halshs-02372344

Submitted on 20 Nov 2019

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

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

Article publié dans la Revue Française de Gestion, volume 39, n°233, mai 2013

La socialisation des nouvelles recrues : antécédent caché de l'orientation entrepreneuriale ?

Emilie Bargues (ESC Clermont Ferrand), Véronique Bouchard (EMLYON Business School)

Résumé : La socialisation organisationnelle peut être définie comme un processus qui conduit un individu à acquérir les croyances, les valeurs, les comportements, les orientations, les compétences, nécessaires pour exercer pleinement son rôle et sa fonction dans l'organisation (Fisher, 1986 ; Van Maanen, 1976).Notre article explore les relations entre cette facette négligée du management des ressources humaines et l'orientation entrepreneuriale. Quatre études de cas décrivant les pratiques de socialisation de PME appartenant à différents secteurs d'activité et caractérisées soit par une forte, soit par une faible orientation entrepreneuriale sont mobilisées pour vérifier le bien fondé d'un ensemble de propositions théoriques reliant orientation entrepreneuriale et pratiques de socialisation.

Mots clés : socialisation organisationnelle, orientation entrepreneuriale, antécédents, innovation, étude de cas multiple.

La socialisation des nouvelles recrues : antécédent caché de l'orientation entrepreneuriale ?

Sont associées à la figure de l'entrepreneur un ensemble de qualités, telles que la créativité, l'adaptabilité, la volonté de prendre des initiatives et d'accepter des risques, qui intéressent au plus haut point les dirigeants d'organisations confrontées à des environnements et à des parties prenantes de plus en plus exigeants. Les entreprises doivent (ré)agir de plus en plus vite, lancer de nouveaux produits et, de façon générale, inventer de nouvelles formes et modalités de création de valeur et de richesses. L'idée qui consiste à adopter les attitudes et les comportements des entrepreneurs dans les entreprises existantes apparaît donc, en théorie, comme un bon remède contre l'inertie, la bureaucratie et le manque d'innovation de ces organisations. Dans cette logique, les entreprises vont chercher à développer, à retrouver ou à conserver certaines caractéristiques entrepreneuriales. Mais les difficultés rencontrées pour y parvenir dans la pratique révèlent l'autre facette de ce phénomène : l'existence de contradictions et de paradoxes liés à la combinaison problématique de logiques antagonistes et conflictuelles opposant comportement managérial et comportement entrepreneurial (Stevenson et Jarillo, 1990 ; Thornberry, 2001 ; Fayolle, 2003).

L'essentiel de la littérature consacré à l'entrepreneuriat organisationnel a porté à ce jour sur la définition et la description du phénomène auquel différents noms sont donnés: entrepreneuriat organisationnel (*corporate entrepreneurship*), intrapreneuriat (*intrapreneurship*), création d'activités en interne (*corporate venturing*), renouvellement stratégique (*strategic renewal*), etc. Certains construits tels que la firme entrepreneuriale (Miller, 1983), l'orientation entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1988 et 1990) ou encore le management entrepreneurial (Stevenson et Jarillo, 1990 ; Brown et al., 2001) sont utilisés pour définir opérationnellement la dimension entrepreneuriale des firmes et un nombre important de travaux s'attache à établir une corrélation entre le plus populaire de ces construits – l'orientation entrepreneuriale – et le niveau de performance des entreprises.

Un autre pan de la littérature s'intéresse aux *antécédents* de l'entrepreneuriat organisationnel. Certains auteurs adoptent un point de vue exhaustif, cherchant à inventorier l'ensemble des antécédents de l'orientation entrepreneuriale (Brazeal, Schenker, Azriel, 2008 ; Ireland, Covin and Kuratko, 2009 ; Morris et al. , 2009 ; Bouchard, Fayolle, 2011). D'autres se focalisent sur certains antécédents clés tel que l'appui de la haute direction (MacMillan et al, 1986; Sathe, 1989), les incitations et récompenses (Block and Ornati, 1987; Sykes, 1992; Lerner et al., 2009; Monsen, Patzelt and Saxton, 2010), les ressources disponibles (Von Hippel , 1977, Sykes and Block, 1989 ; Damanpour, 1991, Burgelman and Sayles, 1986), les cultures nationale et d'entreprise (Fayolle, Basso, Bouchard, 2010) ou encore, les pratiques de management des ressources humaines (Morris and Jones, 1999; Hayton, 2005; Kaya, 2006; Schmelter et al., 2010).

Dans cet article, nous nous intéressons à un antécédent de l'orientation entrepreneuriale largement ignoré : *la socialisation des nouvelles recrues*. Un ensemble de travaux a permis de mettre en lumière les liens étroits qui existent entre processus de socialisation des nouvelles recrues et plusieurs dimensions de l'identité des entreprises, telle que l'orientation stratégique (Baker et Feldman, 1991) , les valeurs et croyances (Schein, 1968, Van Maanen, 1976; Ashforth & Mael, 1989), les logiques institutionnelles (Battilana et Dorado, 2010) et les pratiques managériales (Iseke, 2010 ; Wesson et Gogus, 2005). Nous inscrivant dans le courant des travaux consacrés à l'exploration des relations entre pratiques de management des ressources humaines et orientation entrepreneuriale (cf. supra), il nous parait utile d'explorer plus spécifiquement les liens entre la socialisation des nouvelles recrues et cette dernière.

Sur un plan pratique, à mesure que la mobilité inter-entreprise des travailleurs devient un phénomène plus diffus – changer d'entreprises pour faire évoluer sa carrière ou pour répondre aux besoins de flexibilité du personnel constitue désormais la norme –, la socialisation des nouveaux

entrants joue un rôle toujours plus important. Elle acquiert une dimension réellement stratégique car son déroulement a des conséquences directes sur le comportement des individus – leur engagement au travail, leur satisfaction, leur implication et leur loyauté (Feldman, 1981) – et sur la performance des organisations (Battilana et Dorado, 2010). Il devient essentiel de réussir ce passage obligé et, pour le réussir, de prendre conscience de ses caractéristiques et faiblesses éventuelles. Or si la littérature consacrée à l'entrepreneuriat organisationnel traite assez abondamment de pratiques telles que le recrutement, la formation, l'attribution des postes, (Morris and Jones, 1999 ; Hayton, 2005 ; Schmelter et al., 2010) elle a jusqu'à maintenant ignorer la socialisation des nouvelles recrues.

Dans cette étude exploratoire, nous nous proposons d'enquêter sur les processus de socialisation en comparant deux entreprises caractérisées par une forte orientation entrepreneuriale, affichant un taux d'innovation et/ou de croissance élevé, et deux entreprises caractérisées par une faible orientation entrepreneuriale. Les quatre entreprises, de taille petite à moyenne, sont localisées en France et appartiennent à différents secteurs d'activité (services, BTP, industrie).

Notre contribution inclut quatre parties : 1) une brève revue de littérature aboutissant à l'élaboration de quelques propositions théoriques, 2) la description des méthodes adoptées, 3) la présentation des résultats et 4) la discussion de ces résultats et de leurs implications.

I. Revue de littérature et fondements théoriques

1. Les antécédents de l'orientation entrepreneuriale

Depuis l'émergence du construit de « firme entrepreneuriale » grâce aux travaux pionniers de Friesen et Miller au tournant des années quatre-vingt (Miller et Friesen, 1984), de nombreux chercheurs se sont intéressés aux divers antécédents de l'orientation entrepreneuriale. Parmi ceux-ci, certains semblent relativement consensuels : citons – dans le désordre – un environnement externe dynamique et/ou hostile (Miller, 1983 ; Covin and Slevin, 1991 ; Zahra, 1993), une structure interne organique et flexible (Covin et Slevin, 1991 ; Merz and Sauber, 1995), des incitations et récompenses ad hoc (Block and Ornati, 1987; Sykes, 1992; Lerner et al., 2009; Monsen, Patzelt and Saxton, 2010), et des ressources à disposition (Von Hippel, 1977, Sykes and Block, 1989 ; Damanpour, 1991, Burgelman and Sayles, 1986). Dans un article de 2009, Ireland, Covin et Kuratko proposent une synthèse de ces divers travaux. Le modèle intégratif qu'ils développent distingue quatre grandes catégories d'antécédents : 1) les conditions environnementales externes, 2) les orientations cognitives des employés, 3) la vision stratégique des dirigeants et 4) l'architecture organisationnelle. Cette dernière inclut la structure, la culture, les ressources disponibles et le système de récompenses de l'entreprise. S'appuyant sur l'analyse de vingt-deux cas concrets, Bouchard et Fayolle (2011) identifient sept « leviers » de l'entrepreneuriat organisationnel : 1) l'engagement de la direction, 2) la constitution d'espaces d'autonomie, 3) la mise en place de procédures d'évaluation et d'accompagnement formalisées, 4) l'intensification des échanges et de la communication, 5) la mise en place de systèmes d'incitation ad hoc, 6) la formation et la sensibilisation des employés et 7) la règle du temps libre.

L'intérêt pour le management et plus spécialement le management des ressources humaines (MRH) se développe considérablement dans la littérature sur l'orientation entrepreneuriale. Morris and Jones (1999), Hayton (2005), Wolcott and Lippitz, (2007a) and Schmelter et al. (2010) soulignent l'importance de pratiques de MRH, telles que le recrutement, la formation, la rémunération et la conception de poste pour favoriser l'entrepreneuriat organisationnel. Les compétences sont ici considérées comme une ressource stratégique (Barney, 1991) favorisant l'entrepreneuriat organisationnel au niveau individuel (Baum & Locke, 2004 ; Chandler & Hanks, 1998) et au niveau organisationnel (Bantel & Jackson, 1989 ; Chandler, Honig & Wiklund, 2005).

2. *Les antécédents liés au management des ressources humaines : deux approches, un paradoxe*

La relation entre orientation entrepreneuriale et MRH est abordée par certains auteurs dans une approche d'échange économique qui mobilise les théories de l'agence (notamment Kanter, 1983 ; Balkin et al., 2000 ; Soutaris, 2002) et du capital humain (Baum et Locke, 2004 ; Chandler et Hanks, 1998). Le contrôle des compétences et le partage de risque entre le principal et l'agent apparaissent alors nécessaires pour favoriser l'innovation et l'orientation entrepreneuriale.

S'agissant du partage du risque, celui-ci requiert un contrôle des comportements et des résultats ainsi que la construction d'un système de compensation et d'incitation efficace dans un objectif d'innovation et de prise de risque (Balkin et al., 2000 ; Chandler et al., 2000 ; Laursen, 2002 ; Block et MacMillan, 1993). Plusieurs travaux se rejoignent sur le besoin de concevoir un système de récompense qui prenne davantage en compte les efforts consentis pour innover que les résultats de l'innovation (Balkin et al., 2000 ; Block & Ornati, 1987 ; Sykes, 1992). Il faut souligner l'existence d'un désaccord dans cette littérature. Pour Kanter (1983) l'incertitude que les comportements aboutissent aux fins désirés argumente plutôt en faveur de la récompense des résultats d'innovation qu'en faveur de la récompense des efforts d'innovation (Hayton, 2005). Un désaccord apparait également sur l'influence des récompenses intrinsèques et extrinsèques sur les comportements entrepreneuriaux. En effet, Sykes (1992) observe que le challenge, l'autonomie, la responsabilité et le statut inhérents aux activités entrepreneuriales sont des récompenses intrinsèques suffisantes qui l'emportent sur les récompenses extrinsèques. D'autres travaux montrent au contraire que les récompenses extrinsèques favorisent plus l'innovation (Balkin et al. 2000) et l'acceptation du risque (Soutaris, 2002).

D'autres recherches appréhendent les liens entre orientation entrepreneuriale et MRH d'un point de vue du capital humain. Ces recherches confirment que de hauts niveaux de capital humain sont positivement corrélés à l'orientation entrepreneuriale (Soutaris, 1985) et que les firmes entrepreneuriales investissent systématiquement dans les compétences des employés et dans leur socialisation (Jones et al. 1995). Hayton and Kelley (2006) dressent une liste des compétences individuelles requises pour innover, parvenir à des accords, promouvoir et parrainer des initiatives entrepreneuriales au sein d'organisations existantes et indiquent les politiques de MRH pouvant contribuer à leur développement (notamment en termes de formation et de développement du personnel). L'auto-efficacité et la persévérance sont des traits individuels corrélés à l'entrepreneuriat (Markman, Baron et Balkin, 2005), de même que l'optimisme et les compétences sociales (Baron, 1998, 2000 ; Baron et Markman, 2000).

Au niveau collectif, l'orientation entrepreneuriale apparait étroitement liée à la capacité de l'organisation à apprendre et désapprendre en continu en créant et en exploitant de nouvelles combinaisons de connaissances. Elle est soutenue par l'apprentissage organisationnel (Floyd & Wooldridge, 1999 ; McGrath, 2001 ; Zahra, Nielsen et al., 1999), lui-même fondé sur l'échange de connaissances tacites et explicites et sur l'échange d'autres ressources entre les employés, et entre les employés et les parties prenantes externes (Kanter 1983, 1985 ; Stevenson & Jarillo, 1990 ; Zahra & George, 2002 ; Zahra & Nielsen, 2002). En conséquence, le MRH inscrit dans une orientation entrepreneuriale va viser à encourager l'échange de connaissances, la créativité, la prise de risque, la coopération et l'engagement des groupes et des individus vis-à-vis de l'organisation, mais aussi le développement de la confiance, du capital social et des relations d'échange social (Bolino et al., 2002 ; Nahapiet & Ghoshal, 1998 ; Perry-Smith & Shalley, 2003).

La conception des tâches influence aussi l'orientation entrepreneuriale, car une prescription faible ou nulle du travail évite de générer des contraintes qui pénalisent les contributions créatives des individus et des groupes (Kanter, 1985). Elle encourage la communication inter-fonctionnelle, l'autonomie et la liberté d'agir, toutes essentielles à l'orientation entrepreneuriale (Kanter, 1985). Les travaux de Bolino et al. (2002) ; Malhotra et Murnighan (2002) ; Nahapiet et Ghoshal (1998) ; Perrone et al. (2003) confirment l'importance de la conception du travail, en montrant qu'une plus grande

autonomie favorise la formation de la confiance et du capital social. Hill et Hlavavacek (1972) montrent qu'une combinaison de pratiques de MRH – le développement de l'autonomie, la multidisciplinarité des équipes, le fait de supprimer ou de réduire considérablement la pression du temps, la suppression de la prescription du travail et le partage des risques et des profits – facilite la réussite des équipes d'entrepreneurs internes. Tous ces modèles soulignent le rôle joué par le MRH dans la création d'un climat favorable aux apprentissages informels, aux activités discrétionnaires et aux comportements créatifs et autonomes (Hayton, 2005).

Un paradoxe apparait dans la littérature qui étudie les liens entre MRH et orientation entrepreneuriale, puisque d'un côté l'orientation entrepreneuriale requiert un contrôle des comportements et des résultats adossé à un système de compensation et d'incitation, mais que de l'autre, il apparait que des relations contractuelles étroitement définies ont un effet négatif sur la confiance, le capital social et les relations d'échange social (Malhotra & Murnighan, 2002). D'où le défi du MRH entrepreneurial que relève déjà McGrath en 1991 *: être capable de spécifier des comportements attendus sans contraindre les individus à des routines prédéterminées qui inhibent les contributions créatives en réduisant l'autonomie.*

Notre revue de littérature confirme que les pratiques de socialisation n'ont quasiment pas été étudiées. La socialisation des nouveaux entrants est tout juste évoquée dans quelques rares travaux. Ainsi, Hayton (2005) mentionne que les compétences de groupe, nécessaires à la réussite des projets d'entrepreneuriat interne, requièrent la socialisation des membres du groupe, tandis que Sathe (1989) souligne le rôle clé joué par les nouveaux entrants, importateurs d'idées et par conséquence générateurs d'entrepreneuriat organisationnel.

Cette carence est surprenante. En effet, certains travaux comme ceux de Burgelman (1983), MacMillan, (1987) Chandler ou Keller & Lyon (2000), Fayolle, Basso et Bouchard (2010) montrent l'importance de la culture organisationnelle dans la promotion de l'entrepreneuriat organisationnel. Or la socialisation constitue « *le principal processus de transmission des valeurs et de la culture d'une organisation* » (Louis 1980, 1990). L'absence d'intérêt pour la socialisation organisationnelle est également surprenante dans les travaux qui placent l'apprentissage organisationnel au cœur de l'orientation entrepreneuriale (Floyd & Wooldridge, 1999 ; McGrath, 2001 ; Zahra, Nielsen et al., 1999) car la socialisation permet le partage des connaissances, la diffusion de bonnes pratiques et la création de savoirs organisationnels (Fillol, 2009). S'intéresser à la question du lien entre socialisation et orientation entrepreneuriale apparait donc particulièrement opportun.

3. La socialisation organisationnelle: définition et pratiques

La socialisation organisationnelle est traditionnellement définie comme un processus qui conduit un individu à acquérir les croyances, les valeurs, les comportements, les orientations, les compétences, nécessaires pour exercer pleinement son rôle et sa fonction dans l'organisation (Fisher, 1986 ; Van Maanen, 1976). Ce processus est continu sur l'ensemble de la carrière d'un individu dans une organisation, mais beaucoup plus apparent car plus intense et plus problématique lors d'une transition organisationnelle (comme une promotion ou un changement de service), et tout particulièrement lors de l'entrée de l'individu dans l'organisation (Schein, 1971).

La socialisation organisationnelle s'inscrit parmi les processus que gère directement la fonction RH. Mais contrairement au processus de recrutement, de formation, d'évaluation ou de rémunération, la socialisation des individus a lieu dans tous les cas, même sans l'intervention de la fonction RH. Tous les membres de l'organisation participent en effet à la socialisation des nouveaux entrants et les parties prenantes externes influencent également leurs apprentissages et leurs ajustements. Les nouveaux entrants eux-mêmes agissent activement sur leur propre socialisation. En conséquence, l'ensemble des pratiques en œuvre sont plus ou moins connues, cohérentes et formalisées par le management. L'art de manager la socialisation consiste donc non seulement à construire des outils et des programmes de socialisation, mais également à comprendre les pratiques internes informelles et à les orchestrer. La littérature s'intéresse aux différentes manières de structurer la socialisation des

nouveaux entrants. Van Maanen et Schein (1979) proposent une typologie de six *tactiques de socialisation organisationnelle*, 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). Chaque type de tactique est caractérisé par un couple représentant les extrêmes d'un continuum.

Tableau 1 : Typologie des continuums de tactiques de socialisation organisationnelle (Van Maanen et Schein, 1979)

Tactique d'investiture	Tactique de dévestiture
Tactique formelle	Tactique informelle
Tactique individuelle	Tactique collective
Tactique séquentielle	Tactique aléatoire
Tactique fixe	Tactique variable
Tactique en série	Tactique disjointe

1/ Les tactiques *d'investiture* versus *de désinvestiture* renvoient à la construction identitaire du nouvel entrant. La tactique de *désinvestiture* peut prendre différentes formes pratiques, comme le fait d'effacer les symboles d'identité personnelle, de limiter ou d'isoler la recrue de ses contacts extérieurs, de déprécier son statut, ses connaissances, ses capacités; de lui imposer de nouveaux symboles; de prescrire et proscrire de manière rigide les comportements, de punir les infractions; et de récompenser l'apparition d'une nouvelle identité (Fisher, 1986; Goffman, 1963, Van Maanen 1976, 1978). A l'inverse les tactiques *d'investiture* font référence à l'ensemble des témoignages de confiance.

2/ S'agissant des tactiques *formelles* versus *informelles*, les premières consistent à concevoir des expériences de travail de formation ou encore à produire des signes (uniformes, badges) qui singularisent les recrues des autres membres de l'organisation. A l'inverse, les tactiques informelles consistent à faire vivre aux recrues des expériences identiques à celles des membres en place.

3/ Les tactiques *séquentielles* versus *aléatoires* renvoient à la socialisation des individus durant leur carrière au sein de l'organisation. Pour transiter vers certains rôles, le processus de socialisation peut recouvrir un large spectre de missions et d'expériences qui nécessitent parfois plusieurs années de préparation. Avec les tactiques *séquentielles* l'organisation établit ces différentes étapes et les communique aux nouveaux entrants ; avec les tactiques *aléatoires*, la progression est plus ambigüe et non indiquée à la recrue.

4/ Dans le cadre des tactiques *fixes*, les étapes du processus de socialisation sont associées à un calendrier fixe communiqué à la recrue, alors qu'avec les tactiques *variables*, ce calendrier est inexistant. Il s'agit, là encore, de tactiques qui renvoient à la socialisation au cours de la carrière d'un individu dans une organisation.

5/ Les tactiques *collectives* versus *individuelles* renvoient au fait que les nouveaux entrants vivent ensemble une série d'expériences communes, ou au contraire, sont isolés et vivent des expériences uniques, indépendamment d'autres recrues.

6/ Les tactiques *en série* versus *disjointes* renvoient au fait que les nouveaux entrants sont accompagnés ou non par un membre plus expérimenté qui assume des positions relativement similaires dans l'organisation et qui endosse un rôle de modèle. Dans le cadre des tactiques *disjointes*, les recrues ne disposent pas de modèle de rôle.

Selon Van Maanen et Schein (1979), les tactiques sont sélectionnées consciemment ou inconsciemment par le management de l'organisation. De plus, elles ne sont pas mutuellement exclusives, mais peuvent être simultanées et combinées.

Plusieurs travaux s'extraient du cadre de Van Maanen et Schein (1979) et s'intéressent à un ou à quelques uns des outils, pratiques et situations de socialisation observés dans les organisations. Ils étudient le tutorat formalisé et non formalisé (Singh, Bains, Vinnicombe, 2002) ; les programmes de formation (Feldman 1976, 1977; Wesson et Gogus, 2005 ; Klein et Weaver, 2000, Garvey, 2001, Louis et al. 1983, Delobbe et Vandenberg, 2001)) ou encore d'autres activités ou situations socialisantes, comme les loisirs à l'extérieur de l'entreprise (sport, sorties etc.), la présentation officielle du nouvel entrant, les pots d'accueil, les tours d'entreprise, les voyages d'affaire avec des collègues, les relations quotidiennes avec les collègues les plus proches (Louis et al., 1983 ; Perrot et Roussel, 2009). Bargues (2010) recense et décrit les pratiques dans les PME françaises. Elle met en évidence d'autres pratiques souvent informelles, c'est à dire non délibérément mise en œuvre dans un objectif de socialisation : la structuration de l'activité confiée à la recrue (activité productive plus ou moins identique ou adaptée par rapport à celles des pairs/activité d'apprentissage/aucune activité confiée) ; l'adaptation du rôle organisationnel et/ou de la mission confiés à la recrue ; la structuration de l'accès à l'information (centralisation des documents, positionnement spatial de la recrue, attitudes et comportements face à sa recherche d'information).

Parmi les activités de socialisation, Wesson et Gogus (2005) distinguent deux grands types, celles basées sur l'information et celles basées sur le social. Les premières consistent purement à transmettre des informations, les secondes à interagir avec les nouveaux entrants. Ils observent que c'est essentiellement au contact des autres et en observant les autres que s'opèrent les adaptations sur trois domaines de socialisation : la construction des relations sociales ; les adaptations aux caractéristiques politiques de l'organisation, et les adaptations aux buts et aux valeurs de l'organisation. Pour finir, les travaux récents de Cooper-Thomas et al. (2012) montrent que certaines pratiques de l'entreprise contribuent à une socialisation proactive des nouveaux entrants en facilitant ou en s'adaptant à leurs stratégies d'ajustement. C'est le cas notamment des pratiques qui consistent à donner des guides explicites des stratégies d'ajustement acceptables, à donner des opportunités de socialisation informelle à travers l'organisation d'évènements sociaux et le *networking*, ou encore les pratiques qui consistent à structurer l'environnement pour maximiser la recherche d'information des recrues et leurs différentes stratégies d'apprentissage.

4. Socialisation organisationnelle et orientation entrepreneuriale

Nous avons constaté que la littérature sur l'orientation entrepreneuriale n'investigue que de manière très limitée les questions de socialisation. Symétriquement, la littérature sur la socialisation organisationnelle s'intéresse très peu à l'orientation entrepreneuriale ou même à l'innovation. Parmi les rares travaux qui abordent la relation entre socialisation et innovation, ceux de Schein (1971) énoncent que l'appariement entre un individu et une organisation génère simultanément deux processus : un processus d'influence de l'organisation sur l'individu, la socialisation organisationnelle, et un processus d'influence de l'individu sur l'organisation, l'innovation. Il montre que les réponses des recrues à l'apprentissage des « ficelles » d'un rôle organisationnel, renvoient à des comportements plus ou moins innovants en matière d'interprétation de rôle. Dans le prolongement de ces travaux, Van Maanen et Schein (1979) montrent que les comportements d'innovation de rôle ou au contraire de respect du rôle et de son interprétation, peuvent être influencés par l'organisation et ses membres au travers des tactiques de socialisation. Jones (1986) testera empiriquement leurs propositions et montrera que les tactiques « formelles », « en série », « collectives », « fixes », « d'investiture » et « séquentielles » favorisent l'interprétation traditionnelle du rôle ; alors que les tactiques « informelles », « disjointes », « individuelles », « variables », « de désinvestiture » et « aléatoires » favorisent une interprétation innovante du rôle.

Pour les raisons théoriques et empiriques évoquées précédemment, il semble important d'intégrer plus franchement les cadres théoriques de la socialisation organisationnelle et de l'orientation entrepreneuriale pour tenter de comprendre en quoi et comment cet aspect du management des ressources humaines influence l'innovation et la performance des organisations.

La littérature sur l'orientation entrepreneuriale met en évidence l'importance de l'autonomie impliquant une conception du poste de travail caractérisée par une grande discrétion individuelle et une prescription faible ou nulle du travail (Laursen, 2002 ; Laursen & Foss, 2003 ; Luchsinger & Bagby, 1987). On peut raisonnablement penser que dans une organisation innovante, les pratiques de socialisation qui consistent à structurer très faiblement les tâches des nouveaux entrants sont les mieux adaptées. D'où la proposition suivante :

> *Proposition 1 : Dans les entreprises à forte orientation entrepreneuriale, les pratiques de socialisation sont caractérisées par une faible structuration du premier poste de travail.*

L'intégration inter-fonctionnelle facilite l'échange de connaissances tacites et l'apprentissage organisationnel (Hill & Hlavacek, 1972 ; Hornsby et al., 1999 ; Kanter, 1985 ; Laursen, 2002 ; Laursen & Foss, 2003). Nous pouvons donc supposer que des pratiques de socialisation qui consistent à faire circuler le nouvel entrant entre les différentes fonctions de l'organisation sont bien adaptées aux organisations entrepreneuriales. D'où la proposition suivante :

> *Proposition 2 : Dans les entreprises à forte orientation entrepreneuriale, les pratiques de socialisation sont caractérisées par un fort accent mis sur la circulation des nouveaux entrants dans les différents services, la présentation formelle des nouveaux entrants à leurs membres clé ainsi qu'aux clients ou fournisseurs externes.*

L'orientation entrepreneuriale est fondée sur l'échange de connaissances tacites et explicites et sur l'échange d'autres ressources entre employés (Kanter 1983, 1985 ; Stevenson & Jarillo, 1990 ; Zahra & George, 2002 ; Zahra & Nielsen, 2002). Comme le MRH dans sa globalité (Bolino et al., 2002 ; Nahapiet & Ghoshal, 1998 ; Perry-Smith & Shalley, 2003), le management de la socialisation dans une perspective d'entrepreneuriat organisationnel doit viser le développement de relations d'échange social, de confiance, la créativité et la coopération. On peut supposer que l'écoute et la considération des idées et des comportements décalés, neufs et importés de manière plus ou moins consciente par le nouvel entrant, favorisent ces objectifs. De même, l'adoption ou l'adaptation des idées et des comportements neufs des nouvelles recrues devraient faire partie des pratiques de socialisation qui s'inscrivent dans un système d'échange social propice à l'entrepreneuriat organisationnel. D'où la proposition suivante :

> *Proposition 3 : Dans les entreprises à forte orientation entrepreneuriale, les nouvelles recrues reçoivent des signaux positifs quant à la prise de risque mesurée, à l'expérimentation et au droit à l'erreur. Les idées et comportements neufs des nouvelles recrues sont pris en considération et éventuellement adoptés ou adaptés.*

Dans le domaine de la socialisation organisationnelle, Wesson et Gogus (2005) et Chatman (1991) montrent que l'adaptation aux buts et aux valeurs de l'organisation naîtra plus facilement de l'interaction avec les personnes et de l'observation des *insiders* que de la simple présentation des buts et des valeurs de l'entreprise. On peut donc supposer que les activités de socialisation basées sur l'échange informel sont particulièrement importantes dans les entreprises innovantes car elles permettent de transmettre la culture entrepreneuriale (Burgelman, 1983 ; MacMillan, 1987). D'où la proposition suivante :

> *Proposition 4 : Dans les entreprises à forte orientation entrepreneuriale, les nouvelles recrues sont encouragées à rencontrer ou à fréquenter des collègues en dehors du cadre de travail ou plus généralement à échanger avec eux de façon informelle.*

Comme pour le MRH dans sa globalité (Mc Grath, 2001), dans une perspective d'entrepreneuriat organisationnel le challenge du management de la socialisation est de spécifier les comportements sans contraindre les nouveaux entrants à se conformer à des cadres ou à des routines qui inhiberaient leur potentiel de créativité et d'importation d'idées neuves. D'où la proposition suivante :

> *<u>Proposition 5</u> : Dans les entreprises à forte orientation entrepreneuriale, les règles communiquées aux nouvelles recrues sont peu nombreuses, simples et concernent plutôt ce qu'il ne faut pas faire que ce qu'il faut faire.*

II. Méthodes

Notre recherche exploratoire s'appuie sur une étude de cas multiple. Ce type de design de recherche repose sur un échantillonnage théorique (Hlady-Rispal, 2002) où les cas présentent les propriétés qui répondent à ce que nous souhaitons tester, à savoir des différences marquées entre modes de socialisation selon l'orientation entrepreneuriale des firmes. Quatre cas ont donc été sélectionnés, deux de manière à ce qu'ils produisent des résultats similaires dans un objectif de réplication littérale (Yin, 1994) et deux autres afin qu'ils produisent des résultats contrastés dans un objectif de réplication théorique (Yin, 1994). Nous avons retenu quatre entreprises appartenant à différents secteurs, de taille petite à moyenne (voir tableau ci-dessous). Sol et HSD ont une forte orientation entrepreneuriale, Canabois, et Velay ont une faible orientation entrepreneuriale. Pour mesurer l'orientation entrepreneuriale des entreprises nous avons mobilisé l'échelle de Covin et Slevin (1989) ainsi que quatre critères objectifs (dépenses de R&D supérieure à 7 % du chiffre d'affaires ; offre de produits/services uniques ou originaux ; absence de concurrents directs ; taux de croissance de l'entreprise supérieur à 10%)**.**

Notre approche méthodologique est longitudinale, avec triangulation des données et croisement de différents outils d'investigation. L'enquête terrain a été menée de manière concomitante avec les phases de socialisation des nouveaux entrants. En effet, deux périodes d'investigation se sont succédées dans le temps, une première pendant la phase de socialisation dite de « confrontation initiale » (Feldman, 1976) moins d'un mois après l'entrée des recrues, et une seconde pendant la phase dite d' « acceptation mutuelle » (Feldman, 1976). Au total 19 entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les nouveaux entrants, les dirigeants, et les principaux agents socialisants. Des données secondaires ont été collectées (divers documents distribués ou consultés par les recrues comme les plaquettes de présentation d'entreprise, les cartes de visite, les échanges par mails, les sites internet, les livrets d'accueil). Enfin, des observations directes ont été réalisées le premier jour de la recrue et/ou au cours des moments collectifs (pauses café, pauses déjeuner).

<u>Tableau 2</u> : Typologie des PME sélectionnées

	Forte orientation entrepreneuriale	**Faible orientation entrepreneuriale**
Services	HSD	.
Industrie	.	Velay
BTP	SOL	Canabois

Pour comprendre comment les entreprises socialisent leurs nouveaux entrants, nous avons construit les guides d'entretien et une grille d'observation des pratiques en mobilisant les travaux de la littérature qui décrivent les activités, les outils, les pratiques, les tactiques et les situations de socialisation (notamment Van Maanen et Schein, 1989 ; Wesson et Gogus, 2005 ; Iseke, 2011 ; Louis et al., 1983). Nous avons également intégré les travaux qui s'intéressent au rôle actif des nouvelles recrues (notamment Nicholson, 1984 ; Saks et Ashforth, 1996 ; Nelson et Quick, 1991) afin d'observer

les pratiques qui consistent à répondre aux stratégies de socialisation des nouveaux entrants (Cooper-Thomas et al. 2012).

Une analyse intra-cas et une analyse comparative ont été menées. L'objectif de l'analyse des données était double, d'abord identifier le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle en comparant systématiquement les matériaux issu d'acteurs différents, des observations directes et des données secondaires. Il s'agissait ensuite de comparer le contenu des pratiques d'un cas à l'autre afin de dégager les similitudes dans les entreprises à forte orientation entrepreneuriale d'une part et dans les entreprises à orientation entrepreneuriale très faible à nulle, d'autre part. Il s'agissait également de dégager les différences entre les unes et les autres.

Le cas SOL

SOL est une entreprise de 49 salariés, créée en 1992 par son actuel dirigeant et qui a une activité de bureau d'études géotechniques dans le secteur du BTP. Les services et les produits de SOL sont uniques et originaux. Ses clients sont principalement des collectivités locales, des grands comptes, des entreprises du BTP et des bureaux d'études et de contrôle. Elle atteint un chiffre d'affaires de 4,5 millions d'euros et connait une croissance régulière de 10% en moyenne depuis sa création. Elle consacre plus de 10% de son chiffre d'affaire annuel à la R&D. Les membres de SOL sont plutôt jeunes et très qualifiés (la moyenne d'âge est de 31 ans ; 60% des salariés ont un niveau bac+4 et 10% ont un doctorat). L'essentiel de l'activité créatrice se situe au niveau du service R&D de l'entreprise qui compte selon les périodes 6 à 8 personnes et représente 13 à 20% de l'effectif. Ce service présente des règles de fonctionnement et une culture singulière dans l'entreprise. « *La gestion de la R&D est conçue différemment par rapport au reste de l'entreprise gérée, lui, de manière classique* » [dirigeant de SOL]. Ce service est alimenté en continu par des doctorants en CIFRE (2 doctorants en permanence) qui, une fois docteur, sont intégrés dans un autre service de l'entreprise (comme le service de soutènement en géotextiles alvéolaires dans le cas du nouvel entrant suivi). Ils mettront alors en œuvre les applications pratiques de leurs recherches c'est-à-dire la commercialisation et le développement des produits ou services développés dans le cadre de leurs recherches. Le jeune dont nous suivons la socialisation a été recruté en CDI sur un poste de chargé d'affaires géotechnique et géosynthétique après avoir réalisé un doctorat en contrat CIFRE dans le service R&D de SOL pendant trois ans. Il avait été initialement mis en contact avec l'entreprise dans le cadre d'un stage dernière année d'école d'ingénieur qu'il avait réalisé chez SOL.

Le cas HSD

HSD est la filiale française d'un groupe international proposant au grand public un service d'assistance plomberie souscrit par abonnement. HSD, créé en 1998, compte aujourd'hui plus de 500 employés et réalise un chiffre d'affaires d'environ 80 M Eur. HSD a su adapter aux spécificités du marché français un modèle d'affaires développé initialement au Royaume-Uni et, depuis sa création, a crû à un rythme très soutenu (TCA supérieur à 20%). Au moment où les données ont été recueillies, HSD n'avait pas de concurrent direct. Le créateur du groupe est un entrepreneur en série qui cherche à s'entourer de dirigeants dont le profil est similaire au sien. Les filiales étrangères du groupe, comme HSD, jouissent d'une grande autonomie et sont encouragées à utiliser leurs propres ressources pour assurer leur développement. Les employés de HSD, cadres inclus, sont jeunes et recrutés sur la base de critères incluant la propension à innover. L'entreprise est en perpétuelle évolution et son management sait mobiliser l'énergie de tous dans l'atteinte d'objectifs ambitieux. La nouvelle recrue dont nous avons observé le parcours de socialisation est un manager âgé de 33 ans au moment de l'embauche. Après une solide expérience dans le monde de la publicité, il rejoint HSD en tant que responsable grand compte et déclare avoir été séduit par le dynamisme et l'ouverture des personnes rencontrées lors des entretiens d'embauche.

Le cas Velay

Velay est une SAS dont le chiffre d'affaires relativement stable avoisine 3 M Eur. Elle est implantée en zone rurale. L'entreprise a été créée dans les années 1950 par M. Velay, garagiste, puis reprise par ses enfants qui en sont les actionnaires exclusifs. A l'origine, l'activité était la vente et la réparation des véhicules automobiles de tourisme et de poids-lourds. Dans les années 1980 l'entreprise s'informatise et se spécialise dans le montage d'équipements et la transformation de véhicules poids-lourds. En 1994 elle rachète une société de mécanique et se diversifie alors vers la conception et la fabrication de bras hydrauliques. Velay compte désormais 52 salariés. C'est une PE familiale, avec à sa tête une famille omniprésente et omnisciente dans le management de l'entreprise. Les salariés se connaissent tous très bien, certains étaient sur les mêmes bancs d'école. *« Ici c'est quand même très familial, avec des idées …pas bloquées mais…bien ancrées… »* [Nouvel entrant à Velay]. Bien que l'entreprise ait engagé une démarche de diversification et de développement de son activité, son orientation entrepreneuriale reste extrêmement limitée. L'activité de R&D est faible et concentrée sur un seul produit. Le service de montage d'équipements poids lourds n'est ni original, ni unique, d'ailleurs des concurrents sont leader sur ce marché. Enfin, le renouvellement du portefeuille de ses produits/services est lent. Le nouvel entrant dont nous suivons l'intégration est embauché en CDI sur un emploi de technico-commercial. Il est spécialisé sur la commercialisation de compresseurs. C'est un homme de trente-cinq ans, titulaire d'un BTS « commerce du bois ». Chômeur, c'est en s'inscrivant dans une agence d'intérim qu'il prend connaissance des deux offres d'emploi de technico-commercial de Velay. Il dispose d'une expérience de commercial et de vendeur en porte à porte dans différentes petites entreprises.

Le cas Canabois

Canabois est une SAS de 14 salariés. La famille Canabois dirige l'entreprise depuis cinq générations. Son activité était à l'origine la menuiserie-charpente. En 1981 son actuel dirigeant se positionne sur le marché de la construction de maisons et d'ossatures en bois. Son fils le rejoint à la direction en 2006, après avoir obtenu un BTS « construction bois ». La production est réalisée dans un atelier ancien avec des machines relativement vétustes. A la fin des années 2000, Canabois fait face à une forte augmentation de la demande. Face à cela, son adaptation est lente et pendant de nombreux mois l'entreprise devra refuser un très grand nombre de chantiers étant donné les limites de ses moyens matériels et humains. Au moment de notre enquête, l'entreprise est en train de bâtir un nouvel atelier et attend la livraison d'un parc de machines modernes. Par ailleurs, elle souhaite recruter et intégrer deux menuisiers charpentiers mais attire et maintient très difficilement les nouvelles recrues. Concernant la place de l'innovation, si Canabois renouvelle son parc de machines et innove dans la technologie utilisée, c'est exclusivement en réponse à des contraintes externes fortes. Autrement dit, l'innovation n'est pas valorisée en tant que telle dans la culture de cette TPE. En outre, son activité en R&D est inexistante, ses produits et services ne sont ni originaux, ni uniques, d'ailleurs plusieurs concurrents directs sont présents sur son territoire. Enfin, le renouvellement du portefeuille de ses produits est également très faible car les produits standards d'ossatures et de construction bois qu'elle propose, évoluent peu. En conséquence, Canabois n'apparait pas comme innovante et réactive mais s'inscrit plutôt dans la poursuite de traditions familiales qui se reflètent dans les pratiques de management : *« Moi je vais former un apprenti que je vais faire à « ma façon » et mon fils fera pareil. »*[Dirigeant-père]. Le nouvel entrant dont nous suivons l'intégration est recruté en contrat aidé sur un poste de production de pièces en bois. Il est âgé de 22 ans, titulaire d'un CAP « marqueterie bois et techniques des métiers d'art » et d'un CAP « ébénisterie ». Son expérience professionnelle se limite à ses expériences riches et variées en tant qu'apprenti.

III. Résultats

1. Degré de structuration du poste de travail des nouvelles recrues

Chez SOL, au moment de son entrée en tant que stagiaire en 3ème année d'école d'ingénieur, la nouvelle recrue a dû construire elle-même sa mission et son activité en identifiant un sujet de recherche appliquée intéressant pour l'entreprise. Ce sujet deviendra un véritable projet de recherche qu'elle mènera ensuite dans le cadre d'un doctorat au sein du service R&D. A l'issu de ce travail de thèse, les résultats déboucheront sur une nouvelle activité dans l'entreprise : un nouveau produit et de nouvelles compétences en termes d'études développés par ce jeune docteur. « *Concrètement on m'a dit : « si vous trouvez des choses où il y a matière à creuser, nous on va démarrer une thèse. On va la prendre avec vous vu que vous avez démarré le sujet. » […] à l'issue de la recherche, ils n'allaient pas s'embêter à aller prendre quelqu'un d'autre et le reformer de A à Z alors que j'ai 3 ans et demi de spécialité dans le domaine.* » […] *Souvent le stage ou le doctorat sert à ça. Il a fallu que je propose que j'aide à proposer un poste et que je montre mon intérêt à construire tout ça. Donc il y a une grosse démarche personnelle derrière.*» [Nouvelle recrue SOL]

La structuration de son rôle et de son statut dans l'entreprise n'étant pas prédéfinie, la nouvelle recrue doit elle-même agir pour la mettre en œuvre et interagir avec les membres en place afin de la faire connaitre et accepter. *« Concrètement dans le boulot, le seul moyen de faire comprendre ce que vous faites c'est d'aller voir les gens à la pause café ou entre midi et deux. Il faut que vous soyez capable de discuter et surtout de répondre à l'intérêt. […] vous devez prendre sur vous, accepter la casquette, difficile à porter, du chercheur ou de l'innovateur, de vous mettre à sa portée et de dire : « non, mais regarde, je travaille sur ça, ça peut te servir ». Il faut utiliser son langage. Il y a un travail de vulgarisation.»* [Nouvelle recrue SOL]

Chez HSD, le manager nouvellement recruté accompagne pendant plusieurs semaines la personne qu'il est supposé remplacer. Il apprend ainsi son métier, profitant de l'expérience et des connaissances de son prédécesseur. Rapidement, cependant, il apparaît que son rôle va devoir évoluer en fonction d'un environnement externe changeant et c'est donc très vite que la nouvelle recrue va proposer et obtenir une redéfinition de son périmètre d'action.

A Canabois comme à Velay, les tâches de travail confiées aux nouvelles recrues sont précisément connues et clairement indiquées. Elles sont d'ailleurs identiques à celles des membres en place de l'entreprise occupant les mêmes postes. Dans ces deux entreprises à faible orientation entrepreneuriale, le travail confié aux nouvelles recrues est donc très structuré et programmé en amont par l'organisation et n'évolueront pas au cours de la socialisation des nouvelles recrues.

2. Accent mis sur la circulation des nouveaux entrants dans les divers services de l'entreprise et auprès d'interlocuteurs externes

A SOL, le nouvel entrant stagiaire puis doctorant est présenté très rapidement lors d'une réunion d'entreprise. En dehors de cette présentation succincte, il n'est pas mis en contact avec les différents services de l'entreprise, ni avec les interlocuteurs extérieurs. Il est directement immergé dans le service R&D, en relation étroite avec le dirigeant de SOL qui suit de manière serrée tous les travaux de recherche. Il est ensuite progressivement mis en relation avec le service qui œuvre dans le domaine d'application sur lequel le jeune thésard se spécialise. La circulation inter-fonctionnelle du nouvel entrant n'est pas inexistante mais elle est relativement limitée.

Chez HSD, le manager nouvellement recruté est rapidement présenté aux différents membres de l'organisation et passe une heure avec une dizaine de personnes clés qui vont lui expliquer leur rôle et lui faire part de leurs attentes. Il participe en outre à une « journée d'intégration » réunissant une vingtaine de nouvelles recrues. Il travaille initialement en binôme avec son supérieur direct, l'accompagnant partout. Après quelques mois, il est invité à se rendre au Royaume-Uni pour découvrir le fonctionnement et les équipes de la maison-mère.

A Canabois, la nouvelle recrue est immédiatement positionnée sur son poste de travail dans l'atelier de production. Elle ne suivra et ne rencontrera jamais l'équipe de chantier sauf au hasard de

rencontres opportunes dans les couloirs des bureaux de l'entreprise. En outre, elle n'aura aucun contact avec les interlocuteurs externes, tous les échanges avec eux étant centralisés par la famille Canabois.

A Velay, la nouvelle recrue réalise un tour d'entreprise accompagné de la secrétaire commerciale. Par ailleurs, elle suit un stage auprès des fournisseurs pour être initié aux caractéristiques techniques des produits commercialisés. Enfin, elle est également encouragée et incitée à prendre l'initiative de visiter l'équipe de montage des produits dans le but d'enrichir ses connaissances techniques de ceux qu'elle doit commercialiser.

3. Réactions face aux propositions innovantes des nouvelles recrues

Dans chacun des cas, les nouveaux entrants développent des stratégies qui consistent à proposer des nouveautés pour rapprocher leur nouveau contexte de travail de ce qu'ils connaissent. Ces nouveautés concernent le travail qui leur est confié, le fonctionnement du groupe social ou l'organisation dans lesquels ils s'insèrent. Si certaines sont proposées dans l'objectif délibéré de se rapprocher de choses connues et maitrisées, d'autres sont moins conscientes, souvent liées à la méconnaissance des normes en vigueur. Les pratiques de socialisation des membres de l'organisation qui consistent à répondre à ces idées et comportements nouveaux sont différentes en fonction des cas.

A Sol les pratiques consistent d'abord à être à l'écoute des innovations initiées par le nouvel entrant, puis à envisager d'adopter ou d'adapter les nouveautés. Ainsi, il développe spontanément des outils ou des solutions informatiques pour répondre aux problèmes de certains collègues qu'il observe. Ces derniers accueillent très favorablement ses initiatives et adoptent ses solutions. *« J'avais pris conscience que leurs problématiques dans leur vie de tous les jours correspondaient à ce sur quoi je travaillais. Donc des fois je disais :* « *Ecoute j'ai développé un outil informatique qui peut peut-être t'aider.- Ah et bien oui, ça m'intéresse bien ! ».».* [Nouvelle recrue SOL]. Par ailleurs, la nouvelle recrue remet en question et critique de manière argumentée une procédure existante. Sa critique sera entendue, discutée et on lui confiera la mise en œuvre de solutions adaptées.

A HSD, le fondateur du groupe communique oralement et par écrit ses attentes et sa philosophie managériale. Une de ses devises préférées est : « *Testez, testez, testez* ». Il cherche à encourager ses employés à prendre des risques calculés et à expérimenter. Il prône également un grand pragmatisme : « *Si vous avez des résultats, vous avez la méthode* ». Cette vision est communiquée d'entrée de jeu aux nouvelles recrues : *« Lors du recrutement, le discours était très axé sur les « résultats », le « business » et le « développement des personnes ».* [Nouvelle recrue HSD]. L'importance accordée aux résultats économiques fait que toute proposition doit être solidement étayée pour être entendue. Ceci a pour conséquence, en dépit de multiples signaux positifs, de calmer les ardeurs du nouvel entrant qui réalise qu'il doit acquérir de nouveaux outils et savoir-faire s'il veut que ses idées soient prises en considération.

Dans les deux entreprises à faible orientation entrepreneuriale les pratiques de socialisation qui répondent aux idées et comportements décalés des nouveaux entrants prennent différentes formes. Elles peuvent consister à étouffer les nouveautés, à les dénigrer ou à contraindre la recrue à se plier aux normes en vigueur. Ainsi, à Canabois, le nouvel entrant habitué précédemment à une grande polyvalence, suggère au dirigeant d'intégrer par intermittence l'équipe des menuisiers-charpentiers de chantier, c'est à dire de ne plus avoir uniquement une activité de production mais aussi de pose de maison en ossature bois. Cette proposition déroge à l'organisation du travail de l'entreprise car les équipes d'atelier et de chantier sont fixes, spécialisées, et leurs membres non interchangeables. Les dirigeants de Canabois n'accordent aucune considération à sa suggestion et n'envisageront jamais sa mise en pratique. A Velay, le nouvel entrant utilise une méthode de travail différente de celle des autres technico-commerciaux. En effet pour les membres de l'entreprise « *un commercial doit être immédiatement sur le terrain* », or au cours des premières semaines il décide d'étudier les produits et le marché sans quitter son bureau. Plus tard, ses techniques de prospection apparaissent également différentes par rapport aux normes de l'entreprise car il prospecte parfois sans prendre de rendez-vous

préalables avec ses clients. Ces différences ne sont pas bien accueillies et génèrent des comportements de défiance, des évaluations négatives et des injonctions pour le contraindre à suivre la norme.

4. Incitation aux échanges informels et aux rencontres et fréquentations hors du lieu de travail

Chez SOL, les relations informelles à l'extérieur de l'entreprise entre les membres du service R&D sont instituées par la pratique hebdomadaire du foot en salle dans un complexe voisin de l'entreprise. Par ailleurs, les échanges informels sont structurés et facilités par l'organisation d'évènements comme des barbecues et un repas de noël avec les familles des employés. La nouvelle recrue est invitée à participer activement à ces évènements « *Il y a deux ans, j'ai joué le rôle du père noël. J'ai pris les enfants de tous mes collègues sur les genoux.* » [Nouvelle recrue, SOL]. En outre, la nouvelle recrue accompagne parfois certains membres du service R&D et le dirigeant de SOL à des manifestations scientifiques qui sont des situations particulièrement propices aux échanges informels.

Après quelques semaines passées chez HSD, le nouvel entrant réalise que les échanges informels y sont très importants et que s'il s'absente plus de quelques jours, il est rapidement « *largué* ». Les nombreuses interactions professionnelles auxquelles il prend part donnent fréquemment lieu à l'émergence de liens amicaux, débouchant eux-mêmes sur des rencontres et fréquentations en dehors du cadre de travail. L'approfondissement des liens entre collègues n'est pas formellement encouragé par l'entreprise mais prend place spontanément, en raison des échanges intenses et de la communication ouverte qui la caractérise.

Velay organisent un repas d'entreprise tous les ans, il s'agit d'un évènement qui cristallise les échanges informels. En revanche, les membres de cette PME ne se retrouvent pas spécialement en dehors de l'entreprise. S'agissant de Canabois, l'entreprise n'organise aucun évènement collectif permettant l'échange informel et, comme à Velay, il existe peu ou pas de relations informelles à l'extérieur de l'entreprise.

5. Accent mis sur la communication de règles et règlements aux nouvelles recrues

A Sol la nouvelle recrue reçoit peut d'information sur des règles ou des règlements à suivre. Son activité de recherche s'inscrit dans un cadre peu encadré par des règles formelles, y compris sur le plan des horaires qui sont extrêmement flexibles pour les membres du service R&D. « *Les chercheurs ne viennent pas à 8h. Je sais pour avoir fait de la recherche que c'est à 22h que l'on est parfois efficace. Et puis il y a des matins…quand on a fait la veille une soirée avec les copains, on n'est pas très efficace*. » [Dirigeant Sol]

A HSD, les nouvelles recrues reçoivent un fascicule décrivant, entre autres, « c*e que l'entreprise est et ce qu'elle n'est pas* ». La clarification du périmètre de l'entreprise est, selon le nouvel entrant, de nature à encourager les employés à expérimenter et entreprendre. En dehors de la remise de ce fascicule, les règles et règlements ne sont pas évoqués.

A Velay comme à Canabois, les règles ne sont pas formalisées mais elles sont très présentes et encadrent fortement les activités et les comportements des membres de l'entreprise. La règle est verbalisée dès l'apparition d'un écart.

Tableau 3 : Synthèse des résultats

Insérer ici.

IV. Discussion

Le but de cette étude était d'explorer les liens entre pratiques de socialisation des nouvelles recrues et orientation entrepreneuriale des firmes. Pour ceci, nous avons élaboré cinq propositions que nous avons cherché à valider en nous appuyant sur un riche matériel d'observation recueilli auprès de quatre entreprises au profil divergent. Notre base de cas comportait deux PME fortement entrepreneuriales appartenant à des secteurs différents et deux PME faiblement entrepreneuriales ou « conservatrices » appartenant à des secteurs différents.

La proposition 1 est plutôt confirmée. Il semble en effet que la pratique de socialisation qui consiste à ne pas structurer le poste du nouvel entrant, ou à le structurer faiblement tout en prévoyant son évolution, constitue une pratique de socialisation adaptée aux entreprises à forte orientation entrepreneuriale. La valorisation de l'autonomie et l'importance de la discrétion individuelle caractéristique de ce type d'organisation, transparaissent dans ses pratiques de socialisation. Cependant, ce résultat doit être interprété avec précaution car la faible structuration du poste de travail pourrait également être liée au niveau de qualification élevé des nouvelles recrues des deux firmes entrepreneuriale où nous avons enquêtées. Cette hypothèse devra être testée dans la poursuite de cette recherche.

La proposition 2 n'est pas confirmée. En effet, la circulation et la présentation des nouveaux entrants n'est pas une pratique intégrée à la « firme entrepreneuriale ». A HSD cette circulation est importante car elle contribue à créer un réseau qui permet l'adaptation du nouvel entrant à son environnement extrêmement dynamique où tout est sujet à innovation. Chez Sol la circulation des nouvelles recrues est moins nécessaire car l'essentiel de l'innovation est localisé dans le service R&D. Autrement dit, la forme de l'orientation entrepreneuriale, plus ou moins diffuse ou concentrée, influence l'importance de la circulation des nouveaux entrants dans les pratiques de socialisation. En outre, il apparait que la circulation des nouveaux entrants peut aussi avoir une place importante dans des organisations à faible orientation entrepreneuriale, comme à Velay, où elle permet au nouvel entrant d'accéder aux connaissances requises pour pouvoir être rapidement opérationnel dans son travail. Ainsi, dans ce type de structure, l'objectif n'est pas de faire circuler la recrue pour lui permettre de s'adapter aux caractéristiques de l'organisation et à leur dynamique, mais plutôt de s'adapter au travail qui lui est confié. Ces remarques révèlent le caractère simpliste du modèle proposé dans cet article et invite à développer un modèle multi-variable plus sophistiqué qui tiendrait compte de la forme de l'orientation entrepreneuriale.

La proposition 3 est confirmée en partie. En effet, dans les deux entreprises à forte orientation entrepreneuriale, nous observons que l'incitation à la prise de risque mesurée, à l'expérimentation et au droit à l'erreur est une pratique de socialisation en usage. En revanche, nous ne pouvons pas affirmer que le fait de prendre en considération ou d'adopter les idées des nouvelles recrues soit une pratique de socialisation spécifique à ce type de firme puisque le nouvel entrant chez HSD n'a pas proposé d'idées ou de comportements décalés. Il est difficile de dire si cette forme de frilosité de la recrue chez HSD est liée à des caractéristiques individuelles (traits de personnalité, expérience antérieure négative) ou à des caractéristiques organisationnelles (HDS est une entreprise mono-produit avec une forte interdépendance entre les départements. Tout changement impacte l'ensemble de la chaine de valeur. En proposant des nouveautés, la recrue s'exposerait immédiatement au collectif de travail dans son ensemble). Nous ne pouvons donc pas vérifier entièrement notre proposition. En revanche, deux observations indiquent qu'elle reste pertinente et incitent à poursuivre la recherche pour la valider plus fermement. D'abord, la prise en considération et de l'adoption des idées du nouvel entrant est effective chez Sol. Ensuite de manière parfaitement contrastée, le dénigrement et l'étouffement des idées et comportements novateurs des nouveaux entrants constituent une pratique de socialisation des deux firmes conservatrices.

La proposition 4 qui concerne la structuration de l'échange informel est confirmée à condition de distinguer entre fréquentations organisées (modèle paternaliste) et spontanées. En effet, dans les deux entreprises à forte orientation entrepreneuriale et contrairement aux deux autres, les fréquentations externes spontanées sont observables. En revanche, il semble que la structuration des échanges informels via l'organisation d'évènements collectifs ne soit pas systématique dans ce type de structure, ni exclusive aux entreprises à forte orientation entrepreneuriale puisque nous l'observons aussi à Velay.

La proposition 5 est partiellement confirmée. En effet, si Sol ne communique aucune règle à la nouvelle recrue, HSD transmet depuis peu un fascicule support de règles. Cette différence entre les deux entreprises à forte orientation entrepreneuriale pourrait s'expliquer par un effet taille qui incite un certain niveau de formalisation de la règle chez HSD. Quoi qu'il en soit, les règles restent peu nombreuses et peu contraignantes dans ces deux firmes entrepreneuriales. Sur cet aspect elles se distinguent d'ailleurs nettement des deux firmes conservatrices où les règles ne sont pas formalisées mais existent et sont fortement contraignantes pour les recrues qui vivent des rappels à l'ordre musclés dès qu'elles s'en écartent. Autrement dit, dans ces structures de petite taille à faible orientation entrepreneuriale, la règle est tacite et transmise verbalement. Cette absence de formalisation implique un contrôle direct, une surveillance de proximité des nouveaux entrants qui contrastent avec les pratiques de socialisation des firmes entrepreneuriales.

L'ensemble des résultats indiquent globalement que l'orientation entrepreneuriale des entreprises se traduit dans les pratiques de socialisation. Des similitudes apparaissent dans la plupart des pratiques des deux firmes entrepreneuriales à l'exception de la circulation des nouvelles recrues.

Il faut noter parallèlement que le profil conservateur des deux autres entreprises se retrouve aussi dans leur processus de socialisation globalement similaire : forte structuration du travail des recrues ; absence d'incitation à la prise de risque et à l'expérimentation ; étouffement des idées et contraintes sur les comportements décalés des recrues ; peu d'échanges informels externes ; règles nombreuses, non formalisées, très contraignantes inculquées aux recrues via un système de contrôle et d'incitation par la contrainte. Comme les firmes entrepreneuriales, les deux firmes conservatrices se différencient en termes de la circulation des nouvelles recrues. Dans ce type d'entreprise, cela s'explique par le fait que la circulation des recrues vise la diffusion des connaissances directement liées à la réalisation du travail. Elle doit permettre au nouvel entrant d'être opérationnel et autonome le plus rapidement possible. Cette circulation est donc nécessaire uniquement si les connaissances utiles à la réalisation du travail sont diffuses dans l'organisation.

V. Implications et conclusions

Cette étude exploratoire s'inscrit dans un courant en plein développement, celui de l'identification des antécédents de l'orientation entrepreneuriale. Elle propose un cadre théorique liant certaines pratiques de socialisation organisationnelle à l'orientation entrepreneuriale des firmes. Les résultats obtenus, bien que limités par le nombre de cas étudiés et l'influence probable de variables non contrôlées telles que la taille des entreprises et le niveau de qualification des recrues, ont le mérite de globalement étayer l'hypothèse d'une relation entre les deux variables étudiées et de fournir des pistes intéressantes quant aux améliorations à apporter au modèle proposé. Quatre des cinq propositions élaborées sont plutôt ou partiellement confirmées. Par ailleurs, nos résultats semblent indiquer que la nature et le lieu d'élaboration (*locus*) de l'innovation au sein des firmes sont des variables à définir plus précisément et à prendre en considération dans la profilage des firmes entrepreneuriales. Nos résultats tendent également à confirmer l'existence de différences marquées entre firmes entrepreneuriales, selon qu'elles mettent l'accent sur l'innovation ou sur la croissance, ces différences se traduisant jusque dans les pratiques de socialisation organisationnelle. Cette observation vient appuyer les travaux d'auteurs comme Lumpkin et Dess (1996) , Kreiser et al. (2002) qui défendent

l'indépendance des dimensions servant à mesurer l'orientation entrepreneuriale et l'existence, par conséquent, de différents types des firmes entrepreneuriales.

Les implications de notre étude pour les praticiens sont significatives dans la mesure où elle confirme que les pratiques de socialisation organisationnelle ont un impact sur les représentations et les comportements des nouvelles recrues, les orientant d'entrée de jeu vers plus ou moins d'autonomie, de créativité, d'échange et de prise de risque. Par ailleurs, ces pratiques n'étant qu'imparfaitement encadrées par les responsables RH, il apparait critique de mieux les comprendre et les prendre en charge: notre étude, bien que sommaire, fournit à cet effet plusieurs indications intéressantes.

La méthodologie multi-cas employée s'est révélée bien adaptée à notre objectif de départ, fournissant à la fois des éléments de confirmation/infirmation des propositions avancées ainsi que de nombreuses indications pour améliorer le modèle proposé. Les conditions paraissent désormais réunies pour entreprendre une enquête mobilisant un plus grand nombre d'entreprises, testant un plus grand nombre de propositions par l'intermédiaire d'un questionnaire fermé et susceptible de produire des résultats statistiquement validés.

Bibliographie

Ashforth, B. et Mael, F. (1989), "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, 14 (1): 20-39

Baker H., Feldman D. (1991), « Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, N°3, 1991, p.193-202

Balkin, D.B., Markman, G.D., Gomez-Mejia L.R. (2000), "Is CEO pay in high technology firms related to innovation?", *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°6, p. 1118-1129.

Bantel K., Jackson S. (1989), « Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?", *Strategic Management Journal*, 10, 107-125.

Bargues E. (2010), « Les pratiques de socialisation des PME », *Revue Education Permanente*, n° 182, p.181-198

Baum J., Locke E. (2004), "The relationship of entrepreneurial traits , skill, and motivation to subsequent venture growth", *Journal of Applied Psychology*, 89, 587-598.

Baron R. (2000), "Counterfactual thinking and venture formation: the potential effects of thinking about what might have been", *Journal of Business Venturing*, 15, 79-91.

Baron R., Markman G. (2000), "Beyond social capital: how social skills can henhance entrepreneurs' success", *Academy of Management Executive*, 14(1), 106-116.

Battilana, J., Dorado, S. (2010), "Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations", *Academy of Management Journal*, 53(6).

Block, Z., Ornati, O.A. (1987), "Compensating Corporate Venture Managers", *Journal of Business Venturing*, vol 2, n° 1, p. 41-52.

Block Z., MacMillan I. (1993), *Corporate venturing. Cambridge*, MA: Harvard Business School Press.

Bolino M. C., Turnley, W.H., Bloodgood, J.M. (2002), "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations", *Academy of Management Review*, vol. 27, n°4, p. 505-522

Bouchard, V. et Fayolle, A. (2012), Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ?, *Gestion*, vol. 36, no. 4, pp. 11-21.

Brazeal, D., Schenkel, M., Azriel, J., 2008. Awakening the Entrepreneurial Spirit: Exploring the Relationship Between Organizational Factors and Perceptions of Entrepreneurial Self-Efficacy and Desirability in a Corporate Setting. New England Journal of Entrepreneurship, 11(1), 9-25.

Brown, T. E., Davidsson, P., Wiklund, J. (2001), "An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior." *Strategic Management Journal*, (10), 953.

Burgelman, R.A. (1983). "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n°2, p. 223-245.

Burgelman, R.A., and Sayles, L.R. (1986), *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Management Skills*, New York: Free Press.

Chandler G., Hanks S. (1998), "An examination of the substitutability of founders' human and financial capital in emerging business ventures", *Journal of Business Venturing*, 13, 33-369.

Chandler G.N., Kelley C., Lyon D.W. (2000), "Unraveling the determinants and consequences of an innovation supportive culture", *Entrepreneurship Theory and Practices*, vol. 25, n°1, p. 59-76.

Chandler G., Honig B., Wiklund J. (2005), "Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams", *Journal of Business Venturing*, 20, 705-725.

Cooper-Thomas H., Anderson N., Cash M. (2012), Investigating organizational socialization: a fresh look at newcomer adjustment strategies, Personnel review, vol. 41, n°1, p. 41-55.

Covin J.G., Slevin, D.P. (1988), "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style", Journal of Management Studies, 25(3), pp. 217-234

Covin J.G., Slevin, D.P. (1990), New venture strategic posture, structure and performance: An industry life cycle analysis, Journal of Business Venturing, 5(2), pp. 123-135.

Covin J.G., Slevin, D.P. (1989), Strategic Management Of Small Firms In Hostile And Benign Environments. Strategic Management Journal(1): 75.

Damanpour, F. (1991), Organizational innovation: a meta-analysis of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34, 3, pp. 555-589.

Delobbe N., Vandenberghe C. (2001), « La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire ». *Le travail humain*, Presses Universitaires de France, vol. 4, n°1,

Fayolle, A. (2003), « Instiller l'esprit d'entreprise dans les grandes entreprises et les organisations : Auto-administration d'une potion magique ou d'un bouillon de culture ? », Gérer et Comprendre, n°72, p26-39.

Fayolle, A., Basso, O. et Bouchard, V. (2010), "Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: a research agenda", Entrepreneurship and regional development, vol. 22, no. 7-8, pp. 707-730.

Feldman, D. (1977), The role of initiation activities in socialization. *Human Relations*, 30 (1) 977-990.

Feldman, D. (1976), A contingency theory of socialization, A*dministrative Science Quarterly*, 21 (3): 433-452

Feldman, D. (1981), The multiple socialization of organization members, *Academy of Management Review*, 6 (2): 309-318.

Fillol, C. (2009), *L'entreprise apprenante : le knowledge management en question*. Paris. L'Harmattan . 212 p.

Fisher, C. (1986), Organizational Socialization: an integrative review, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4: 101-145.

Floyd S.W., Wooldrigde B. (1999), Knowledge creation and social network in coporate entrepreneurship: the renewal of organizational capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 23, n°3, p. 123-144.

Garvey C. (2001), The whirlwind of a new job. *HR Magazine*, 46, p. 110-118.

Goffman, E. (1963), *Asylums*. New York, Random House

Hayton, J.C. (2005), Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15 (2005) 21 – 41.

Hayton J., Kelley D. (2006), "A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship", *Human Resource Management*, 45(3), 407-427.

Hill, R.M., Hlavavacek J.D. (1972). The venture team: a new concept in marketing organization. *Journal of Marketing*, vol 36, p. 44-50.

Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion.* De Boeck, Perspectives Marketing

Ireland, R., Covin, J., Kuratko, D. (2009), Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. Entrepreneurship Theory and Practice, 33(1), 19-46.

Iseke A. (2010), The impact of formal mentoring programs on social capital formation of organizational newcomers, *Academy of Management Annual Meeting*, Montréal, 31p.

Kanter R.M. (1983), The change masters: innovation and entrepreneurship in American corporation. New York: Simon& Schuster.

Kanter R.M. (1985), Supporting innovation and venture development in established companies. Journal of Business Venturing, Vol 1, n°1, p. 47-61.

Kaya, N. (2006), The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. The International Journal of *Human Resource Management* 17, no. 12, (December 1): 2074.

Klein H., Weaver N. (2000), "The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of newhires", *Personnel Psychology*, vol. 53, n°1, p.47-66

Kreiser, P. M., & Davis, J. (2010), Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking. Journal of Small Business & Entrepreneurship, 23(1), 39-51.

Laursen K. (2002), The importance of sectorial difference in the application of complementary HRM practices for innovation performance, International journal of the Economics of Business, 9(1), 139-156.

Laursen K., Foss N. (2003), "New HRM practices, complementarities, and the impact on innovative performance", *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263.

Lerner, M., Azulay, I. et Tishler, A. (2009), The Role of Compensation Methods in Corporate Entrepreneurship, *International Studies of Management & Organization,* vol. 39, no. 3, pp. 53.

Louis M. (1980), « Surprise and Sense Making : What New comers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, n°2, June, p. 226-251

Louis M. Posner B., Powell G. (1983), «The availability and helpfulness of socialization practices», *Personnel Psychology*, Vol. 36, p. 857-866

Louis M. (1990), "Acculturation in the work place: Newcomers as lay ethnographers", in B. Schneider (éd.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, CA: Josey-Bass, p. 85-129

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance Academy of Management Review, 21(1), 135-172.

MacMillan, I.C., Block, Z., et Narasimha, P.N. (1986), Corporate Venturing: Alternatives, Obstacles Encountered, and Experience Effects. Journal of Business Venturing 1, no. 2, (April 1): 177.

MacMillan I. (1987), "New business development: a challenge for transformational leadership", *Human Resource Management*, 26(4), 439-454.

Malhotra D., Murnighan J. (2002), The effects of contracts on interpersonal trust, Administrative Science Quarterly, 47, 534-559

Markman G., Baron R., Balkin D. (2005), "Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking", *Journal Of Organizational Behavior*, 26(1), 1-19.

McGrath R. (2001), "Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight", *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.

Merz, G.R. et Sauber, M.H. (1995), "Profiles of managerial activities in small firms", *Strategic Management Journal,* vol. 16, no. 7, pp. 551-564.

Miller D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, 29, pp. 770-791

Miller, D. and Friesen, P. (1984), Organizations: a quantum view. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Monsen, E., Patzelt, H., and Saxton, T. (2010), Beyond Simple Utility: Incentive Design and Trade-Offs for Corporate Employee-Entrepreneurs. Entrepreneurship Theory and Practice 34, no. 1, (January 1): 105-130.

Morris, M.H., and Jones, F.F. (1999), Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. Entrepreneurship Theory and Practice 24, no. 1, (October 1): 71-91.

Morris, M., van Vuuren, J., Cornwall, J., Scheepers, R. (2009), Properties of balance: A pendulum effect in corporate entrepreneurship. Business Horizons, 52(5), 429.

Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), "Social capital, intellectual capital, and organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23, 242-266.

Perrone V., Zaheer A., McEvily B. (2003), "Free to be trusted? Oragnizational constraints on trust in boundary spanners", *Organization Science*, 14(4), 422-439.

Perrot, S. & Roussel, P. (2009). La socialisation par l'organisation: entre tactiques et pratiques. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 73, 2-18.

Perry-Smith J., Shalley C. (2003), "The social side of creativity: a static social network perspective", *Academy of management review*, 28(1), 89-106.

Sathe, V. (1989), Fostering entrepreneurship in large diversified firm. Organizational Dynamics, vol. 18, n° 1, 20-32.

Schein E. (1968), "Organizational Socialization and the profession of management", *Industrial Management Review*, winter, Vol. 9, p.1-16

Schein, E. (1971), The individual, the organization and the career: a conceptual scheme, *The Journal of Applied Behavior Science*, (7)4: 401-426

Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., Brettel, M. (2010), Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. Human Resource Management, 49, no. 4, (July 1): 715.

Singh V., Bains D., Vinnicombe S. (2002), Informal mentoring as an organizational resources. *Longe Range Planning*, 35, p. 389-405.

Soutaris V. (2002), "Firm-specific competencies determining technological innovatipon: a survey in Greece, R&D Management, 32(1), 61-77.

Stevenson, H.H., Jarillo, J.C. (1990), A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. Strategic Management Journal, vol 11, n° special, p. 17-27.

Sykes, H.B. and Block, Z. (1989), Corporate venturing obstacles: sources and solutions. Journal of Business Venturing, 4, pp. 159-167.

Sykes, H.B. (1992), Incentive Compensation for Corporate Venture Personnel. Journal of Business Venturing 7, no. 4, (July 1): 253.

Thornberry, N.(2001), Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron. European Management Journal, vol 19, n° 5, p. 526-533.

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. et Schein E.H. (1979), Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behaviour*, 1: 209-264.

Von Hippel, E. (1977), Successful and failing internal corporate ventures: an empirical analysis. Industrial Marketing Management, 6, pp. 163-174.

Wesson M.J., Gogus C.I. (2005), Shaking Hands with a computer: an examination of two methods of organizational newcomer orientation, *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n°5, p. 1018-1026

Yin R. (1994), *Case Study research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series 5, second edition

Zahra, S.A. (1993), "Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, no. 4, pp. 319-319.

Zahra S., Nielsen A.P., Bogner W.C. (1999), "Corporate entrepreneurship, knowledge, and competnec development", Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3), 169-189.

Zahra S., George G. (2002), "Absorbtive capacity: a review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

Zahra S., Nielsen A.P. (2002), "Sources of capabilities, integration and technology commercialization", *Strategic Management Journal*, 23, 377-398.

Tableau 3 : Synthèse des résultats

	Sol	**HSD**	**Velay**	**Canabois**	**Synthèse**
Orientation Entrepreneuriale	*Forte (Accent sur l'innovation)*	*Forte (Accent sur la croissance)*	*Faible*	*Faible*	
Proposition 1 (Niveau de structuration du premier poste de travail)	Structuration faible	Structuration évolutive	Structuration forte	Structuration forte	Proposition plutôt confirmée
Proposition 2 (Accent mis sur la circulation des nouvelles recrues)	Circulation plutôt faible	Circulation importante	Circulation	Aucune circulation	Proposition non confirmée
Proposition 3 (Réaction face aux propositions/ différences des nouvelles recrues)	Incitation au risque et adoption d'idées	Incitation au risque	Aucune incitation au risque ni adoption d'idées	Aucune incitation au risque ni adoption d'idées	Proposition plutôt confirmée
Proposition 4 (Accent mis sur la socialisation informelle et hors du lieu de travail)	Echanges informels, soit structurés par l'entreprise, soit spontanés	Echanges informels non structurés par l'entreprise mais spontanés	Echanges informels structurés par l'entreprise. Aucun échange informel spontané	Pas d'échanges informels.	Proposition plutôt confirmée
Proposition 5 (Accent mis sur la communication de règles aux nouvelles recrues)	Aucune communication de règles	Communication de règles limitée	Règles non formalisées mais verbalisées	Règles non formalisées mais verbalisées	Proposition partiellement confirmée