

Emilie Bargues

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

Communication au XVIIe Congrès de l'AGRH, *le travail au cœur de la GRH*, IAE de Lille et Reims  
Management School, Reims, 16 et 17 novembre 2006



## ■ Résumé

Ce texte s'inscrit au début d'un travail de thèse sur les pratiques organisationnelles de socialisation dans les TPE. 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.

## ■ Abstract

*This text is registered at the beginning of a work of thesis on the organisational practices of socialization in the TPE. If research in GRH got busy much to develop knowledge on the process of recruitment, it did not pay the same attention to the longer and more complex process of organisational entry forsaking this object to the profit of the psychologists and sociologists of work. To contribute to fill this lack of knowledge we propose an analysis of the practices implemented to structure the organisational entry of new, and their consequences in terms of attitudes of work. We direct this research in the field of the TPE (Very Small Companies) because we wish to bring some brief replies to the paradox which characterizes the place of the TPE with regard to flows of youthful labour on the labour market: privileged role of reception of the young present on this market but great difficulties to preserve this labour. We propose a model which makes it possible to determine the practices of socialization adapted to certain elements of the context of the TPE. We thus develop a contextualized approach of the analysis of the process of socialization, approaches quasi non-existent in the literature. We identify according to this approach, certain types of TPE for which the practices of socialization adapted to their context would be less favorable to the positive attitudes of work of new insiders.*

## ■ Mots clés / Keywords

Pratiques organisationnelles de socialisation, TPE, résultats de l'entrée organisationnelle, attitudes au travail,  
// *Organizational socialization tactics, SME, Organizational entry consequences, Work attitudes*



# Sommaire

Introduction .....	5
<b>1 Orientation de rôle, pratiques organisationnelles de socialisation et stratégie d'entreprise .....</b>	<b>7</b>
<i>1.1 Le lien entre pratiques organisationnelles de socialisation et orientation de rôle .....</i>	<i>7</i>
<i>1.2 Le lien entre stratégie d'entreprise et orientation de rôle .....</i>	<i>8</i>
<b>2 Application au champ des TPE .....</b>	<b>9</b>
<i>2.1 La spécificité des stratégies de TPE .....</i>	<i>9</i>
<i>2.2 Le modèle de la TPE de Trouvé (2003) .....</i>	<i>10</i>
<i>2.3 Stratégies et configurations de TPE .....</i>	<i>11</i>
<b>3 Modèle de la spécificité configurationnelle des pratiques de socialisation des TPE .....</b>	<b>12</b>
<b>4 Effets des pratiques organisationnelles de socialisation sur les attitudes et comportements de travail .....</b>	<b>13</b>
Conclusion .....	15
Bibliographie .....	16



---

## Introduction

Les premiers mois constituent pour les nouvelles recrues comme pour les organisations qui les recrutent, une période importante de rencontre. 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, un domaine de recherche encore peu développé malgré l'enjeu managérial auquel il réfère. En effet la socialisation organisationnelle aura des conséquences au niveau organisationnel sur la cohésion des membres, sur la transmission des savoirs, des savoir-faire, de la culture et des valeurs organisationnelles [Zahrly et Tosi 1989]. Elle a des conséquences au niveau individuel sur certaines attitudes de travail positives pour le fonctionnement de l'entreprise : la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la performance au travail et l'intention de rester sont en effet considérés comme des indicateurs de résultat de la socialisation [Katz 1964, Jones 1986, Ashforth et Saks 1996]

Pour contribuer à combler développer les connaissances sur la gestion de l'entrée organisationnelles des nouveaux, nous proposons dans cet article une analyse des pratiques de gestion de l'entrée organisationnelle mises en œuvre par les entreprises, c'est-à-dire des *pratiques organisationnelles de socialisation* telles qu'elles ont été définies par Van Maanen et Schein (1979) puis Jones (1986). Nous tenterons d'appliquer le modèle des pratiques de Van Maanen et Schein (1979) construit pour la grande entreprise dans le champ des TPE et d'en déduire un certain nombre d'hypothèses sur la spécificité configurationnelles des pratiques, de leurs efficacité et de leurs résultats dans le champ des TPE.

Plusieurs raisons nous incitent, à orienter de notre recherche dans le champ des 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'une faiblesse 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 la place privilégiée des TPE sur le marché du travail. Cette place révèle un paradoxe mis en évidence par plusieurs auteurs : il apparaît, 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*<sup>1</sup>. 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 structures<sup>2</sup>. Bruand (1991) montre par exemple que les départs volontaires des jeunes de leur première entreprise, correspond à 26% des cas de départ des TPE, contre seulement 10% des

---

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

<sup>2</sup> 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.

---

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 l'année 2003 confirment cette tendance et témoignent d'un besoin insatisfait de fidélisation des jeunes dans de très nombreuses TPE<sup>2</sup>. Ce problème de maintien et de fidélisation devrait s'intensifier avec le renouvellement massif de main d'œuvre lié aux départs en retraites des papy boomers. L'analyse des pratiques de socialisation des TPE représente donc un enjeu pour comprendre leurs difficultés de fidélisation.

Par ailleurs, en raison de leur rôle de tremplin de jeunes sur le marché du travail, les TPE constituent le premier maillon du processus de socialisation professionnelle d'une majorité d'individus. Les TPE ont de fait à travers leurs pratiques de socialisation, une action sur les premières attitudes de travail d'un très grand nombre d'individus. Or les premières attitudes de travail ont des répercussions constituées les fondations des attitudes de travail qui se développent plus tard dans la vie professionnelle des individus [Berlew et Hall 1966]. L'analyse des pratiques de socialisation dans le champ des TPE nous semble être pour cette raison d'autant plus important.

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, nous souhaitons contribuer au développement des connaissances sur la structuration de l'entrée organisationnelle des nouveaux par 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. L'intérêt managérial d'une telle question réside dans le développement des connaissances et du conseil en gestion de l'intégration 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 constitue un univers extrêmement contingent, et les modèles théoriques de la petite et moyenne entreprise que nous mobilisons (principalement Trouvé (2003)) nous conduisent par ailleurs à construire une approche configurationnelle de la socialisation organisationnelle. Dans cet article, nous tentons d'appliquer des modèles théoriques de la socialisation organisationnelle construits pour la « grande entreprise », au champ des TPE et nous en déduisons un certain nombre d'hypothèses sur les pratiques de socialisation dans ce champ d'étude particulier.



---

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

## 1.1 Le lien entre pratiques organisationnelles de socialisation et orientation de rôle

Le modèle unique des pratiques organisationnelles de socialisation est celui de Van Maanen et Schein (1979)<sup>3</sup>. 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)]. 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. Schein (1971) met en évidence que les réponses à l'apprentissage des « ficelles » du rôle organisationnel, peuvent correspondre à un comportement de conformité au rôle, d'innovation du contenu du rôle ou d'innovation du rôle lui-même. Il désigne ces trois types de réponses comportementales sous le terme d'orientation de rôle. Dans le cas d'une réponse en conformité au rôle, le nouveau assume un rôle donné suivant un comportement 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 une orientation innovante dans le contenu du rôle. 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 qu'il est sensé utilisées pour arriver à ses fins. Un individu peut enfin redéfinir entièrement le rôle dans 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 d'innovation du 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 œuvre 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.

---

<sup>3</sup> 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))

Tableau 1. Définition des pratiques organisationnelle de socialisation

Pratiques déterminées par le contexte de socialisation	
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.
Pratiques déterminées par le contenu de la socialisation	
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.
Pratiques déterminées par les aspects sociaux de la socialisation	
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, et construisent un modèle qui permet de déterminer les pratiques à mettre en œuvre pour favoriser une orientation de rôle donnée. 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 quels types 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.

## 1.2 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 2. 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 intégrées à d'autres dimensions d'ordres juridique, managérial ou économique.

## 2 Application au champ des TPE

### 2.1 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 behavioristes 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.

## **2.2 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 1er débouche sur une conception irréaliste du champ des PME, le 2d 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 une approche 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.

### ***2.3 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 » des configurations de TPE, nous pouvons raisonnablement affirmer en nous appuyant sur la typologie des stratégies concurrentielles de Baker et Feldman (1991) 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 3. Les variables stratégiques des configurations de TPE

	Configuration1 : TPE indépendante traditionnelle	Configuration2 : TPE entrepreneuriale	Configuration3 : TPE managériale	Configuration4 : TPE professionnelle
Mode de formation des stratégies <sup>4</sup>	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
Type de stratégie concurrentielle correspondant	Réduction des coûts	Innovation	Compétitivité coût	Amélioration de la qualité ou innovation

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 spécifique à 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 intégrées plus largement à chacune des configurations des TPE et des caractéristiques managériale, économique et juridique qui leurs correspondent.

### 3 Modèle de la spécificité configurationnelle des pratiques de socialisation des TPE

En combinant les modèles de Trouvé (2003) et de Baker et Feldman (1991) (tableau 5), nous pouvons prévoir les types de pratiques de socialisation et les orientations de rôle, qui facilitent la stratégie concurrentielle engagée dans chaque configuration de TPE, 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 caractéristiques des configurations de TPE.

<sup>4</sup> conceptualisation de Mintzberg (1982)

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

	TPE indépendante traditionnelle	TPE entrepreneuriale	TPE managériale	TPE professionnelle (libérale ou flexible)
<b>Stratégie d'entreprise</b>	Réduction des coûts	Innovation	Compétitivité coût	Amélioration de la qualité ou innovation
<b>Orientation de rôle</b>	Conformité	Rôle innovant	Conformité	Contenu ou rôle innovant
<b>Pratiques organisationnelles de socialisation</b>	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 les 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 à 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 montrent que certains types de pratiques organisationnelles de socialisation favorisent plus que d'autres les attitudes positives de travail. Ainsi, si l'hypothèse de la spécificité configurationnelle des pratiques de socialisation des TPE est vérifiée, certains types de TPE devraient rencontrer des difficultés d'intégration d'ordre structurel. À l'inverse, dans le cas où l'hypothèse de la spécificité configurationnelle des pratiques de socialisation des TPE ne serait pas vérifiée, il nous semble intéressant de comprendre si les attitudes positives de travail (ou la réussite de la socialisation organisationnelle) sont davantage favorisées dans les TPE où les pratiques mises en œuvre sont cohérentes avec la configuration de la TPE ou dans les TPE mettant en œuvre des types de pratiques qui sont avérées comme plus favorables aux attitudes de travail dans les travaux de recherche construits dans le champ de la grande entreprise.

#### 4 Effets des pratiques organisationnelles de socialisation en termes d'attitude 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 institutionnalisées<sup>5</sup> 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 indirectes des pratiques de socialisation sur les attitudes de travail [Riordan et al. 2001 ; Saks et Ashforth, 1997 ; Louis, 1980 ; Pierce Gardner, Cummings et Dunham, 1989 ; Pierce et al. (1989) ; Mignerey, Rubin et Gorden, 1995].

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

---

L'ensemble de ces résultats met 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.

Si l'hypothèse de la spécificité configurationnelle des pratiques organisationnelles de socialisation n'est pas vérifiée, il nous semble intéressant de comprendre si les attitudes positives de travail (ou la réussite de la socialisation organisationnelle) sont davantage favorisées dans les TPE où les pratiques mises en œuvre sont cohérentes avec la configuration de la TPE ou dans les TPE mettant en œuvre des types les pratiques qui sont avérées comme plus favorables aux attitudes de travail dans les travaux de recherche construits dans le champ de la grande entreprise.



---

## Conclusion

Le travail proposé dans cet article, ouvre des perspectives pour déterminer les cas d'inadaptation entre les pratiques de socialisation des TPE et leur contexte. Il ouvre également des perspectives pour 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. Il permet également de pallier un manque de la recherche sur la socialisation organisationnelle caractérisée par l'absence 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.

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 ? Nous supposons 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 et l'application des travaux de Baker et Feldamn (1991) permettent de déterminer les pratiques d'intégration adaptée aux types de stratégies spécifiques à chaque configuration de TPE. Mais une application du cadre théorique des pratiques de socialisation développé pour la grande entreprise est difficilement envisageable dans le champ des TPE. Par ailleurs ce cadre théorique 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. Nous nous appuyons sur ces travaux fondamentaux de l'école américaine de la socialisation organisationnelle et plus particulièrement sur les travaux de Van Maanen et Schein (1979) mais nous tenterons d'avoir une approche plus adaptée au champ des PE.



---

## Bibliographie

- Allen N.J. 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., Greenhaus J. (1999), "Effective socialization of employees: Socialization content perspective", *Journal of Managerial Issues*, vol 11, n°3, pp. 315-329
- Ashforth B.E. 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 », Coll. « 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., 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 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, Gorden W.I. (1995), "Organizational entry: an investigation of newcomer communication behaviour and 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 profession: the case of role innovation", *Journal of Psychiatric Research*, Vol. 8, pp. 521-530. Pergamon Presse
- Schuler R.S., 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., Schein E.H. (1979), "Toward a Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behaviour*, n° 1

