

Emilie Bargues

Professeur de Management des ressources humaines

La socialisation organisationnelle : un moteur à la dynamique entrepreneuriale des organisations

Communication présentée lors du colloque *GRH, PME et entrepreneuriat. Regards croisés*, Faculté AES, Université de Montpellier 1, AGRH, AIREPME, AE, ECSB, Montpellier, 1^{er} avril 2010.



■ Résumé

Une étude de cas multiple et exploratoire est menée dans quatre petites entreprises pour approfondir l'articulation entre processus de socialisation organisationnelle et processus d'innovation. Il s'agit de comprendre comment émergent les idées novatrices au cours de la socialisation des nouveaux salariés et dans quelles conditions les membres de l'entreprise se les approprient. Cette analyse de l'interaction entre socialisation et innovation est contextualisée : on distingue les contextes d'entreprise « entrepreneuriale » et d'entreprise « conservatrice » (Miller et Frisen, 1982). Les résultats permettent de mieux comprendre l'émergence d'idées novatrices au cours de la socialisation des nouvelles recrues. Il apparaît que celles-ci n'émanent pas uniquement des recrues (comme le suggère la littérature), mais aussi des membres en place qui tentent de transformer l'existant pour faciliter la socialisation de leurs nouveaux collègues. En outre on constate que l'émergence de ces idées et/ou leur appropriation dépend du contexte : dans un contexte d'entreprise « entrepreneuriale », la socialisation d'une recrue est une véritable opportunité d'innovation (contrairement à un contexte d'entreprise « conservatrice ») et constitue un moteur à la dynamique entrepreneuriale.

■ Abstract

A multiple and exploratory case study is led in four small firms to deepen the articulation between process of organizational socialization and process of innovation. It is a question of understanding how emergent the innovative ideas during the socialization of the new employees and in which conditions the members of the company appropriate them. This analysis of the interaction between socialization and innovation is conduct in a contingency approach: we distinguish the contexts of "entrepreneurship" firm and "conservative" firm (Miller and Frisen, 1982). The result allow to better understand the emergence of innovative ideas during the socialization of new recruits. It seems that these do not emanate only from recruits (as suggests the literature), but also from members ready in position who try to transform the existing to facilitate the socialization of their new colleagues. Besides we notice that the emergence of these ideas and/or their appropriation depends of the context: in a context of "entrepreneurship" firm, the socialization of a recruit is a real opportunity of innovation (contrary to a context of "conservative" firm) and constitute an engine for the entrepreneurship dynamics.

■ Mots clés / Keywords

Entrepreneuriat, innovation, PME, socialisation // Entrepreneurship, innovation, SME, socialization

Sommaire

Introduction	5
1 Socialisation organisationnelle et innovation : une revue de littérature ...	7
2 Une étude de cas multiple dans le champ des petites entreprises	8
<hr/>	
2.1 Le choix des petites entreprises	8
2.2 Méthodologie de la recherche	9
3 Emergence et appropriation des idées novatrices dans les PE étudiées ...	10
<hr/>	
3.1 Des stratégies d'innovation des recrues observées sur le terrain	10
3.2 L'émergence d'idées ou de comportements novateurs non délibérés	11
3.3 Des tactiques de socialisation « innovantes »	12
3.4 L'influence du contexte sur l'émergence et l'appropriation d'idées novatrices ...	12
4 Discussion	14
<hr/>	
Conclusion	16
Bibliographie	17
Annexe 1. Propositions de Van Maanen et Schein (1979): l'effet des tactiques de socialisation sur l'orientation de rôle des recrues	19
Annexe 2. Les configurations des Petites Entreprises d'après Bentabet, Michun et Trouvé (1999)	19

Introduction

Très peu de travaux croisent les domaines de l'entrepreneuriat et de la socialisation organisationnelle. A notre connaissance, seul Boussaguet (2008) réalise un tel travail afin de comprendre quelles sont les pratiques de socialisation facilitant l'intégration des nouveaux dirigeants. Ce faisant, elle aborde l'entrepreneuriat sous l'angle de l'entrepreneur.

Dans ce papier, ces domaines sont à nouveau croisés mais l'entrepreneuriat y est abordé sous l'angle du contexte auquel il renvoie, c'est à dire au régime d'innovation intensive et permanente, au processus de transformation de l'entreprise comme l'explique Schumpeter (1934).

Pour clarifier notre problématique, nous précisons les concepts et notions. D'après Ronteau et Durand (2009), l'innovation désigne le passage d'une idée à sa concrétisation, c'est-à-dire, tout à la fois le processus et son résultat. Le caractère novateur est propre à l'organisation qui la met en œuvre pour la première fois, autrement dit, il n'est pas forcément vrai à l'extérieur de l'entreprise. L'innovation peut porter sur l'offre de produits d'une organisation, sur ses procédés, ses méthodes de travail, ses missions. L'intensité de l'innovation est variable, de l'incrémental au radical. Alter (2004) décompose le processus « d'innovation ordinaire » - qui concerne toutes les entreprises quelle que soit leur taille et dans tous les secteurs - en trois phases : l'émergence d'une idée, son appropriation (attribution de sens par les acteurs) et son institutionnalisation (construction de la règle).

La caractérisation de l'entrepreneuriat par Miller et Friesen (1982) met en évidence le recouvrement entre l'innovation ainsi définie et l'entrepreneuriat. En effet, ces deux auteurs distinguent deux types de stratégie d'innovation et en conséquence deux archétypes d'entreprises : certaines firmes sont dites « conservatrices » lorsque la stratégie d'innovation s'élabore comme réponse à des contraintes d'environnement, d'autres sont dites « entrepreneuriales » lorsque la stratégie d'innovation procède de fortes convictions du *top management* qui valorise l'innovation en tant que telle (Bassot et al. 2009). Miller (1983) précisera ensuite que le qualitatif « entrepreneurial » s'applique aux entreprises qui agissent sur trois dimensions à la fois : l'innovation, la pro-activité et la prise de risque. Dans cette acception, l'entrepreneuriat correspond donc à un contexte d'entreprise donné où le processus d'innovation « ordinaire » s'élabore selon un mode très particulier.

Pour compléter la problématique, il nous faut clarifier la notion de socialisation organisationnelle, sujet important de la gestion des ressources humaines qui fait écho à plusieurs questions régulièrement soulevées par les entreprises en matière d'attractivité, de rétention des « talents », de pénurie de compétences, ou encore de rentabilisation et du risque que constitue un recrutement. D'une façon très générale, la socialisation organisationnelle se définit comme le processus continu d'apprentissage, d'ajustement et d'adaptation d'un individu vis-à-vis de son travail, de l'organisation dans laquelle il œuvre, du groupe social qui la compose et de sa propre identité (Fisher, 1986). Chaque individu en transition dans son organisation (lors de son entrée, d'une évolution hiérarchique ou fonctionnelle) voit ce processus s'intensifier.

Schein (1971) énonce l'existence d'une articulation entre le processus de socialisation organisationnelle et celui d'innovation dans l'organisation. Toutefois, l'interaction entre eux reste peu étudiée. En outre, l'influence du contexte d'entreprise « entrepreneuriale » ou « conservatrice » sur cette interaction est également non abordée. Notre travail tentera donc d'apporter des éléments de réponse à ces questions.

Pour ce faire, on présentera d'abord la littérature propre au domaine de la socialisation organisationnelle où nous verrons que la thématique de l'innovation apparaît de manière plus ou

moins explicite. Cette revue de littérature permettra en outre de comprendre comment émergent les idées et comportements novateurs au cours du processus de socialisation des employés. Une recherche exploratoire par étude de cas multiple menée dans quatre petites entreprises (PE)¹ apportera des connaissances supplémentaires à ce sujet. En outre, elle contribuera aussi à mettre en évidence l'influence du contexte d'entreprise « entrepreneuriale » et « conservatrice » sur l'émergence et la concrétisation des idées novatrices. En effet, dans ce champ de recherche ces deux archétypes d'entreprises sont facilement identifiables (Marchesnay, 1991 ; Bentabet, Michun, Trouvé, 1999).

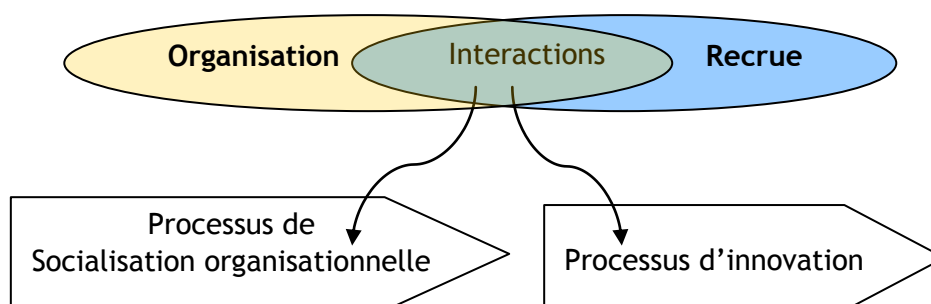


¹ Conformément aux définitions de l'INSEE, nous entendons par petites entreprises les entreprises de moins de cinquante salariés.

1 Socialisation organisationnelle et innovation : une revue de littérature

Dans le domaine de la socialisation organisationnelle, l'articulation entre ce processus et celui d'innovation est présent dès les travaux fondateurs de Schein (1971). Ce dernier énonce en effet que l'interaction entre un individu et une organisation génère non seulement un processus d'influence de l'organisation sur l'individu - la socialisation organisationnelle -, mais aussi et simultanément, un processus d'influence de l'individu sur l'organisation : l'innovation.

Figure 1. Interaction entreprise/individu : à l'origine des processus de socialisation et d'innovation



Schein (1971) poursuit en mettant en évidence que les réponses des recrues à l'apprentissage des « ficelles » d'un rôle organisationnel, peuvent renvoyer à un comportement de *conformité au rôle*, *d'innovation du contenu du rôle* ou *d'innovation du rôle*. Il désigne ces trois réponses comportementales comme des *orientations de rôle*. Dans le cas d'une réponse de *conformité* le nouveau assume un rôle donné en étroite continuité avec ses prédécesseurs. S'il adopte une orientation *d'innovation du contenu du rôle*, il accepte les fins et normes associés à son rôle mais ne souhaite pas utiliser les connaissances de base, les stratégies existantes ou les technologies utilisées pour arriver à ces fins. Enfin, il y a *innovation de rôle* lorsque le nouveau le redéfinit entièrement 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.

Dans le prolongement de ces travaux, Van Maanen et Schein (1979) montrent que les innovations de rôle proposées par les individus lors de leur socialisation sont suscitées par l'entreprise et ses membres à travers des tactiques de socialisation. Celles-ci sont définies comme les « *manières par lesquelles les expériences d'un individu en transition d'un rôle à un autre sont structurées pour lui par les autres membres de l'organisation* ». (Van Maanen 1978). Elles sont choisies consciemment ou non par le management d'une organisation. Van Maanen et Schein (1979) établissent une typologie de ces tactiques et formulent des propositions relatives à l'influence de chacune d'elles sur les *orientations de rôle* des recrues (annexe 1). Des très nombreux travaux tentent de vérifier leurs propositions (notamment Jones (1986) ; Baker (1989) ; Allen, Meyer (1990) ; Ashforth, Saks (1996) ; King, Sethi (1998)). On constate que ces recherches cantonnent les nouvelles recrues à un comportement passif ou au mieux réactif vis à vis de leur comportement innovant.

Dès la fin des années 1980, un courant de travaux dénonce dans la littérature le peu de prise en compte du comportement actif des recrues sur leur propre processus de socialisation (Jones, 1983) et œuvre pour révéler ce comportement. Il contribue à mettre en évidence différentes stratégies de socialisation des recrues (notamment Morrison (1993), Miller, Jablin (1991), Feldman, Brett (1983), Reichers (1987), Nelson, Quick (1991)). Parmi eux, Nicholson (1984) identifie des

stratégies qui consistent à modifier leur travail pour limiter l'ampleur de leurs propres ajustements et faciliter leur socialisation. Ces stratégies sont particulièrement intéressantes du point de vue de l'innovation car il s'agit bien pour les recrues de prendre l'initiative de modifier certaines techniques, méthodes ou procédures de travail traditionnellement mises en œuvre par leurs pairs. Bargues-Bourlier (2009) constate que les nouveautés introduites délibérément par les recrues pour faciliter leur socialisation ne concernent pas uniquement leur travail mais également les normes de l'entreprise, ses valeurs, ou encore ses activités. Elle propose de désigner l'ensemble de ces stratégies de socialisation comme des « stratégies d'innovation » des nouveaux entrants.

L'ensemble de ces travaux sur la socialisation organisationnelle, offre une ébauche d'analyse de l'articulation entre processus de socialisation et processus d'innovation. On constate que les innovations sont systématiquement proposées par les recrues, soit sous l'influence des tactiques de socialisation mises en œuvre par l'entreprise et ses membres, soit à leur propre initiative, dans l'objectif délibéré de transformer leur nouvel environnement afin d'en faciliter leur intégration.

Dans les paragraphes suivants, nous nous appuyerons sur une étude de cas multiple et exploratoire menée dans quatre petites entreprises pour approfondir la question de l'articulation entre processus de socialisation et processus d'innovation. Mais avant cela, nous discutons du choix du terrain et présentons la méthodologie de la recherche.

2 Une étude de cas multiple dans le champ des petites entreprises

Dans ce paragraphe il s'agit de comprendre comment réaliser une analyse contextualisée de l'émergence et de l'appropriation des idées novatrices au cours de la socialisation des salariés, en tenant compte des contextes d'entreprises « entrepreneuriale » et « conservatrice ». Nous verrons à travers les travaux sur les PE que ces archétypes d'entreprises sont facilement identifiables dans ce champ. Nous présentons ensuite le design de recherche choisi pour observer le processus de socialisation et celui d'innovation dans ces deux types de contextes.

2.1 Le choix des petites entreprises

Les petites entreprises (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 » (Julien, Marchesnay, 1988), et deux types de chef de petite entreprise sont identifiables, renvoyant à deux archétypes de PE qui ont des caractéristiques claires en matière de gestion (Marchesnay, 1991) :

- Les PE dont le dirigeant est préoccupé par une logique patrimoniale qui privilégie la pérennité de son entreprise « la conservation et accumulation de son patrimoine », qui défend son indépendance et ne considère pas la croissance comme une fin en soi.
- Les PE dont le dirigeant est préoccupé par une logique de flux, qui est motivé par la croissance, qui n'hésite pas à prendre des risques et à changer d'activité, qui veut conserver l'autonomie de gestion et ne s'intéresse à la pérennité de son entreprise que s'il en retire un bénéfice important à court terme.

Bentabet, Michun, Trouvé (1999) prolongent ces travaux et identifient des « configurations » de PE, au sens d'Elias (1991) ou de Mintzberg (1982). Il s'agit d'une formalisation qui se rapproche des « idéaux-types » wébériens 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, puisqu'il existe également un certain nombre de déterminations structurelles (secteur, profession, place de la PE dans la chaîne de valeur etc.). Ces auteurs apportent une nouveauté puisque

l'ensemble de modes de coordination externe et interne sont pris en compte pour caractériser la PE (prise en compte notamment des enchaînements entre les stratégies marchandes et les modalités de gestion des hommes). Cette nouvelle approche permet de faire émerger trois configurations de PE : a) les PE « traditionnelles-familiales », b) les PE « entrepreneuriales », c) les PE « managériales », toutes caractérisées par six variables en interaction dynamique (annexe 2).

Les deux premières configurations renvoient assez clairement aux deux archétypes dévoilés par Marchesnay (1991). Parmi les caractéristiques des PE « indépendantes traditionnelles » dont la forme sociale est familialiste, patrimoniale voire domestique, Bentabet et al. (1999) notent que la qualité est garantie quasi « naturellement » par la tradition dans les modes de production et les « recettes » qui ont fait leurs preuves. Au contraire, dans les PE « entrepreneuriales », l'idéologie du développement des affaires et de l'innovation prévaut sur le maintien. En outre, ces PE « se définissent d'abord par le projet et la trajectoire du dirigeant qui est avant tout d'ordre économique, impliquant la plupart du temps un risque financier élevé et un positionnement intuitif ou réfléchi dans un marché concurrentiel accepté » (Letowski, Trouvé (2004)). Les auteurs poursuivent en expliquant que ces dernières ont un besoin permanent d'innovation et de rupture dans les produits, process, dans les types de clientèles et dans l'organisation interne de l'entreprise. De plus, la trajectoire biographique ou professionnelle du dirigeant se caractérise elle-même par une rupture.

On constate que l'innovation est au cœur du fonctionnement et du développement de la PE « entrepreneuriale » où elle est valorisée en tant que telle. A l'opposé, dans la PE « familiale-traditionnelle » l'innovation entre en contradiction avec la valorisation de la tradition. Ainsi, si dans celles-ci l'innovation n'y est pas inenvisageable, elle n'apparaît que sous la contrainte de forces externes importantes.

Les modes de formation des stratégies d'innovation dans ces deux configurations de PE rappellent les contextes d'entreprises « conservatrice » et « entrepreneuriale » de Miller, Friesen (1982). Dans notre recherche, les configurations de PE « traditionnelle-familiale » et de PE « entrepreneuriale » seront retenues pour identifier ces deux contextes.

2.2 Méthodologie de la recherche

Nous mobilisons les données empiriques que nous avons recueillies dans le cadre d'une étude de cas multiple menée dans quatre petites entreprises. Les PE ont été retenues pour leur configuration « entrepreneuriale » ou « traditionnelle-familiale ». La méthodologie de l'étude de cas a été choisie car elle est particulièrement bien adaptée aux approches contextualisées (Yin, 1994). Par ailleurs, nous avons opté pour une méthodologie longitudinale afin de tenir compte de la dynamique temporelle du processus de socialisation. Cette méthodologie a, de surcroît, permis d'observer la dynamique des processus d'innovation qui se sont manifestés au cours de la période d'intégration des recrues. Nous avons réalisé une première série d'entretiens moins d'un mois après l'entrée de la recrue, puis une seconde série deux mois plus tard. Quelques observations directes ont été également réalisées, ainsi que le recueil de données secondaires. Concernant l'échantillon des répondants, nous avons souhaité interroger tous les acteurs de la socialisation : les recrues, les dirigeants des PE et différents collègues des nouveaux entrants. Une triangulation des données a ainsi pu être opérée. Le tableau suivant reprend les caractéristiques principales des quatre petites entreprises étudiées. Nous ne détaillons pas celles qui permettent d'identifier les configurations de PE mais renvoyons le lecteur à nos travaux de thèse (Bargues-Bourlier, 2009). Pour finir sur ces

aspects méthodologiques, l'ensemble de ces données a fait l'objet d'un double codage² afin d'accroître la validité et la fiabilité de notre analyse.

Tableau 1. Caractéristiques des petites entreprises

Nom des entreprises	Taille	Activité	Année de création	Chiffre d'affaires	Type de PE
FOCA	3 salariés	Gestion et travaux forestiers	2004	120 000	Entrepreneuriale
Clim'chauf	35 salariés	Etude technique et construction thermique	1984	6 000 000	Entrepreneuriale
Canabois	14 salariés	Construction et pose d'ossatures et de maisons bois	1946	1 000 000	Conservatrice
Velay	55 salariés	Equipement de carrosserie poids-lourds	1957	3 000 000	Conservatrice

3 Emergence et appropriation des idées novatrices dans les PE étudiées

Dans ce paragraphe, nous analysons les données collectées dans les quatre PE afin de mettre en évidence comment émergent les idées novatrices au cours de la socialisation des nouveaux salariés et comment elles sont appropriées par les membres en place. Il s'agira également de comparer cette interaction entre socialisation et innovation dans les contextes de PE « entrepreneuriale » et de PE « traditionnelle-familiale ».

3.1 Des stratégies d'innovation des recrues observées sur le terrain

A Foca, le nouvel entrant développe au cours de ses premières semaines un conflit identitaire lié à l'incompatibilité entre l'activité de l'entreprise (exploitation commerciale de la forêt) et ses valeurs écologiques personnelles très fortes.

« C'est toujours difficile de me dire que la forêt est source d'argent. C'est même de pire en pire. [...] Dans un dégagement, en faisant tomber un genêt, un nid de muscardin s'est ouvert avec les petits qui venaient de naître. Je les ai remis dedans mais ils étaient condamnés. [...] c'est un site qui est d'une grande valeur écologique puisque c'est une pelouse sèche, une pelouse calcaire avec des orchidées, un tas de papillons. Et nous on est à fond avec les débrouailleuses, tout couper : les orchidées et tout...Les boules quoi ! » [Nouvel entrant à Foca]

Pour tenter de minimiser son malaise, il propose de réaliser des dégagements en dehors de la période de nidification et de reproduction des espèces concernées et d'utiliser des combustibles écologiques.

« Il ne faudrait plus faire de dégagements ou de travaux pendant les périodes de nidification. [...] C'est ce que je disais à Charles [le dirigeant]. [...] Il faut faire autre chose l'été et l'hiver faire ce type de travaux. » [Nouvel entrant à Foca]

Il essaie d'être très diplomate : *« Ah et bien ce serait bien qu'on utilise des huiles bio. Bon c'est sûr c'est un peu cher mais on travaillera plus » [Dirigeant de Foca]*

² Le double codage des données a été réalisé avec Ewan Oiry, Maître de conférences en Sciences de gestion à l'Université de la Méditerranée, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail- LEST CNRS UMR 6123.

En clair, pour faciliter son intégration, la recrue de Foca tente délibérément d'adapter son nouvel environnement et plus précisément de faire évoluer l'organisation du travail, l'activité de l'entreprise, les ressources matérielles de l'entreprise et sa culture (valorisation de l'écologie).

A Canabois, la recrue adopte quant à elle une stratégie pour accroître sa polyvalence dans l'entreprise car elle supporte difficilement la routine. Ainsi, embauchée sur un poste de menuisier charpentier d'atelier (c'est-à-dire de production de pièces de maisons et d'ossatures en bois) elle suggère au dirigeant d'intégrer par intermittence l'équipe des menuisiers-charpentiers de chantier (qui posent et montent les pièces en bois). Cette proposition déroge à l'organisation générale de l'entreprise où les équipes d'atelier et de chantier sont fixes, spécialisées et non transférables.

« [A la réunion d'entreprise quand il m'a demandé comment ça se passait] J'ai dit que j'aimerais bien aller en pose de temps en temps. » [Nouvel entrant à Canabois]

Dans l'entreprise Velay, un nouvel entrant est embauché en CDI sur un emploi de technico-commercial. Son poste a été créé suite à la pression exercée par le fournisseur exclusif de l'entreprise pour que celle-ci commercialise et monte sur poids-lourds l'un de ses nouveaux produits : le compresseur. La nouvelle recrue a l'exclusivité de la commercialisation de ce produit. Ainsi, elle doit réaliser un travail de préparation (recherche des clients, identification des concurrents, des caractéristiques du marché etc.) et de conception d'outils de vente avant de pouvoir passer à l'activité de suivi d'une clientèle fidèle, activité que réalisent ses pairs. Le nouvel entrant à Velay passe donc beaucoup de temps dans son bureau contrairement aux autres technico-commerciaux de l'entreprise qui sont presque toujours sur le terrain. En outre, la nouvelle recrue conçoit sa propre technique de travail de manière à l'adapter aux spécificités de son activité de prospection. Celle-ci apparaît également décalée par rapport à celle de ses collègues.

« Je me suis dit, je vais essayer les deux techniques : je visite des entreprises sans prendre de rendez-vous et en prenant des rendez-vous [...]. Les autres commerciaux prennent systématiquement des rendez-vous, mais ils ont déjà leurs clients, donc ce n'est pas la même approche. [...] Par téléphone, c'est facile pour les clients de me dire « non ». Sur dix appelés, j'aurai peut-être deux rendez-vous. Dans ce cas, je sais que j'ai de la place pour aller en voir d'autres au hasard. [...] j'essaie de trouver la technique la mieux adaptée à ma situation. »

[Nouvel entrant à Velay]

Ainsi, nous constatons à travers l'illustration des cas Foca, Canabois et Velay que les recrues développent délibérément, dans l'objectif de faciliter leur socialisation, des stratégies qui consistent à proposer des innovations dans la conduite du travail qui leur est confié, des transformations du rôle qu'ils endossent ou encore des changements au niveau des activités de l'entreprise, de ses normes et de ses valeurs.

3.2 L'émergence d'idées ou de comportements novateurs non délibérés

Nous observons aussi que les recrues adoptent des méthodes de travail ou des comportements qui sont en décalage avec les normes existantes, sans que ce décalage ne soit connu des recrues. Quoi qu'il en soit, pour l'entreprise il s'agit d'éléments novateurs qui, comme nous le verrons plus loin, peuvent dans certains cas être à l'origine d'un véritable processus d'innovation.

A Clim'chauf, une nouvelle recrue, ingénieur en génie thermique, mobilise spontanément des méthodes acquises dans son ancienne entreprise (elle dispose d'une expérience de huit ans dans un autre bureau d'étude) : elle utilise par exemple des classeurs de couleurs pour ranger ses dossiers.

Ce faisant, elle ne se rend pas compte qu'elle est en décalage avec les normes de travail de ses pairs.

A Canabois, une recrue fait des pauses-cigarettes suivant une fréquence qui ne correspond pas aux normes de l'atelier de production qu'elle vient d'intégrer. Là encore, elle n'est pas consciente du décalage de son comportement.

L'émergence d'idées ou de comportements novateurs n'est donc pas forcément liée à une stratégie des nouveaux entrants, à leur objectif délibéré de modifier l'existant pour faciliter leur ajustement. Au cours de la socialisation organisationnelle le déclenchement du processus d'innovation peut donc être accidentel, non délibéré.

3.3 Des tactiques de socialisation « innovantes »

A Foca, en interaction avec la socialisation d'une nouvelle recrue, nous observons l'émergence d'idées novatrices du dirigeant dans le but de favoriser l'intégration de son nouvel employé. Par exemple, il envisage d'écarter partiellement celui-ci de l'activité d'exploitation commerciale de la forêt qui lui avait été initialement confiée et de lui proposer en échange de développer une activité d'animation en forêt. Autrement dit, il modifie les contours du rôle organisationnel qui lui était attribué au départ.

« On en a bien reparlé avec Charles [le dirigeant] et il y aurait vraiment le potentiel au sein de l'entreprise. Il me déléguerait la fonction de mettre en place un volet animation/ tourisme au sein de Foca. »

[Nouvel entrant à Foca]

Ce n'est pas seulement un processus d'innovation du rôle de la recrue qui est alors engagé, mais aussi un processus d'innovation de l'activité de l'entreprise (diversification vers l'animation en forêt). Ainsi, l'innovation de l'organisation est utilisée ici comme un levier d'action sur la socialisation de l'employé.

« La recrue est vraiment « gestion et protection de la nature », donc je pense qu'il aimerait pouvoir travailler sur ces aspects là. Notamment au niveau de l'animation [...] ce qui me plairait c'est qu'il se mette à faire de l'animation en interne. Par exemple avec Nature et Découverte. C'est prévu quoi. [...] Et si l'on pousse un petit peu ce volet là, ce pourrait être intéressant d'aller prospecter des écoles par exemple. »

[Dirigeant de Foca]

Il s'agit bien d'une tactique de socialisation au sens donné par Van Maanen et Schein (1979) et qui consiste pour les membres en place de l'entreprise, à transformer l'environnement organisationnel dans l'objectif d'influencer la socialisation des nouveaux entrants. Nous suggérons de désigner cette tactique de socialisation sous les termes de « tactique d'innovation ».

3.4 L'influence du contexte sur l'émergence et l'appropriation d'idées novatrices

Nous avons constaté ci-dessus que lors de la socialisation de nouveaux entrants, les idées novatrices émanent des recrues (de manière délibérée ou non), mais aussi des membres en place des entreprises.

L'émergence d'idées innovantes provenant de ces derniers a été observée dans une seule PE présentant clairement une configuration « entrepreneuriale ». Nous considérons que ce contexte est une variable explicative décisive de ce mode d'émergence de l'innovation au cours de la socialisation des employés. En effet, il paraît inenvisageable d'observer ces tactiques de

socialisation dans des PE « traditionnelles-familiales » où l'innovation ne peut être contrainte que par les pressions de l'environnement externe. En d'autres termes, dans ce type de contexte les difficultés d'ajustement d'un membre de l'entreprise en phase de socialisation ne pourraient pas être considérées comme un motif suffisant pour engager des transformations dans l'organisation.

Quant à l'émergence d'idées ou de comportements novateurs des recrues, ils proviennent soit d'une méconnaissance de leur nouvel environnement, soit du besoin de s'adapter à cet environnement. Nous constatons que cette émergence se produit systématiquement au cours de la socialisation des nouveaux entrants, dans toutes les entreprises, quelle que soit leur configuration. Toutefois, nous constatons que l'appropriation des idées et des comportements novateurs par les membres de l'entreprise en place n'est pas toujours possible.

En effet, dans un contexte de PE « conservatrice » (cas Velay et Canaboïs) une appropriation des innovations émanant des recrues ne semble pas envisageable. Au contraire, les entreprises développent plutôt des actions visant à contraindre et à étouffer leurs idées et leurs comportements novateurs. Ainsi pouvons-nous qualifier de « conservatrices » les tactiques de socialisation de ces entreprises.

Par exemple, à Velay, nous avons vu que la recrue adopte une méthode de travail en décalage par rapport à celle de ses pairs, mais qui lui semble légitime et inévitable pour atteindre la mission qui lui a été confiée. Toutefois, les membres de l'entreprise ne l'entendent pas ainsi car pour eux « un commercial doit être sur le terrain ». Le nouvel entrant qui passe beaucoup de temps dans son bureau à étudier le marché, est donc sérieusement suspecté de se « tourner les pouces ». En outre, ses techniques de prospection décalées ne sont pas bien accueillies et génèrent des comportements de défiance et des évaluations négatives de sa personne. Au final, il échouera d'ailleurs sa période d'essai, comme l'avait échoué son prédécesseur.

« Hier il est allé en clientèle sans prendre de rendez-vous ! Il n'en a pas vu quatre ! [...] Je lui dis c'est quand même c'est énorme ! C'est ton GPS qui ne marche pas ou quoi ? [...] j'ai beaucoup d'échos [sur lui] du style : ' je ne le sens pas' ou 'mais il sort d'où ?' ». [Assistante de direction à Velay]

A Canaboïs, les pratiques des membres en place ne consistent pas à évaluer les comportements décalés des nouveaux, mais bel et bien à anticiper leur apparition en les surveillant étroitement afin de les corriger au plus vite.

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

Cette surveillance des recrues est partagée par le dirigeant de Canaboïs et par le chef d'atelier.

« Un jour est arrivé un type qui faisait deux poses le matin, deux poses l'après-midi. Moi j'aime bien que tout le monde soit sur la même ligne. [...] Le chef d'atelier est venu me voir. J'ai dit : « attends, il faut qu'on le prenne sur le fait ». On a attendu pas bien longtemps [...] Donc le mec on lui a donné le choix [...] il a pris ses affaires et il est parti sur le champ. » [Dirigeant de Canaboïs fils, entretien 2]

Dans cette PE « traditionnelle-familiale », les membres en place adoptent également des pratiques consistant à ignorer les idées novatrices des recrues afin de les « étouffer ». En effet, nous interrogeons le dirigeant sur l'idée suggérée par le nouvel entrant d'accroître sa polyvalence

en travaillant par intermittence à l'atelier et sur les chantiers, et nous constatons avec surprise qu'il dit ne pas l'avoir entendue.

« *S'il veut faire de la pose ? Je ne sais pas, on n'en a pas parlé.* » [Codirigeant-fils de Canabois]

Au contraire dans un contexte de PE « entrepreneuriale » (cas Foca et Clim'chauff), l'appropriation des idées et des comportements novateurs est envisageable et les membres en place développent plutôt des pratiques consistant à les prendre en considération, à les étudier et éventuellement à les adopter.

Par exemple, à Clim'chauff, les méthodes d'organisation différentes de la recrue (classement des dossiers dans des classeurs de couleurs) sont progressivement adoptées par ses pairs.

« *Au début ils se moquaient un peu de moi parce que quand je suis arrivée, j'ai demandé plein de classeurs. Ils n'utilisent jamais de classeurs. Et puis maintenant ils font comme moi.* » [Nouvelle recrue à Clim'chauff]

« *On lui a piqué plein d'idées. Ah oui ! Sur sa façon de ranger [...] [On a utilisé sa méthode de rangement] huit ou dix mois après son entrée.* » [Dirigeant de Clim'chauff]

A Foca les idées « écologiques » novatrices de la recrue font systématiquement l'objet d'une grande écoute et d'une discussion avec tous les membres de l'entreprise.

« *Charles [le dirigeant] pense que ce n'est pas forcément mauvais [de ne plus faire de dégagement en période de nidification], mais qu'en même temps ce n'est pas forcément possible.* » [Nouvel entrant à Foca]

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

Finalement, après de nombreuses relances du nouvel entrant, certaines de ses idées seront adoptées, comme l'utilisation des huiles biologiques.

4 Discussion

L'étude de cas multiple réalisée dans quatre PE permet de mieux comprendre l'interaction entre le processus de socialisation organisationnelle et le processus d'innovation.

Conformément à la littérature (Nicholson, 1994), il apparaît que l'émergence d'idées novatrices au cours du processus de socialisation provient des stratégies de socialisation des recrues qui, ce faisant, cherchent à faciliter leurs apprentissages et leurs ajustements. Toutefois, nous précisons que les recrues ne sont pas toujours conscientes du caractère novateur de leurs idées ou de leurs comportements, du fait de leur méconnaissance des normes et des méthodes existantes. Autrement dit, le déclenchement du processus d'innovation est parfois non délibéré.

En outre, nous avons vu que dans la littérature la recrue est considérée comme le point d'articulation entre socialisation et innovation (notamment Van Maanen, Schein (1979) ; Allen, Meyer (1990)). En effet, celle-ci est identifiée comme à l'origine des idées novatrices (qu'elles soient guidées par les tactiques de socialisation des membres en place ou par sa propre stratégie de socialisation). Notre recherche permet d'aller plus loin en montrant que les idées novatrices peuvent également provenir des membres en place de l'entreprise. En effet, nous mettons en évidence des actions de leur part qui consistent à transformer l'environnement organisationnel,

dans l'objectif de faciliter la socialisation des nouveaux entrants. Il s'agit d'un type de « tactique de socialisation » (Van Maanen, Schein (1979)) que nous appelons « tactique d'innovation ». Ce résultat est important car, au-delà d'une meilleure connaissance de l'articulation entre innovation et socialisation organisationnelle, il complète la typologie des tactiques de socialisation de Van Maanen et Schein (1979) (annexe 1).

Enfin, pour compléter les apports sur l'articulation entre processus de socialisation et processus d'innovation, cette recherche met en évidence l'influence du contexte d'entreprise « conservatrice » ou « entrepreneuriale » sur la concrétisation ou l'émergence des idées novatrices au cours de la socialisation de salariés. En effet, pour que les idées novatrices des recrues se concrétisent, pour que leur méthodes ou comportement novateurs soient adoptés ou adaptés, et pour que des « tactiques d'innovation » soient mises en œuvre par les membres en place, un contexte d'entreprise « entrepreneuriale » semble nécessaire. Si l'interaction entre innovation et socialisation semble quasi-systématique, en revanche, la poursuite du processus d'innovation est fonction du contexte. La socialisation organisationnelle apparaît donc comme un catalyseur de la dynamique entrepreneuriale des entreprises. Par contre dans une entreprise « conservatrice », la socialisation ne constitue pas une opportunité d'innovation.

La encore, ce résultat ne contribue pas seulement à éclairer l'articulation entre innovation et socialisation, il permet aussi d'apporter des connaissances sur les pratiques de socialisation dans divers contextes d'entreprise. En effet, notre recherche a montré que dans certains contextes, les pratiques des membres en place consistaient à accorder une écoute et de la considération aux idées et aux comportements novateurs des recrues, et que dans d'autres, elles consistaient à les dénigrer ou à les étouffer. Il s'agit d'un résultat intéressant car, si le processus d'innovation a largement été étudié dans son contexte (notamment par Miller et Friesen, 1977 ; 1980 ; 1984), le processus de socialisation organisationnelle ne l'a quasiment pas été.



Conclusion

Cette recherche présente plusieurs limites. Sur le plan théorique, la pertinence de l'identification des contextes d'entreprise « entrepreneuriale » et « conservatrice », à partir du modèle des configurations de PE de Bentabet et al. (1999) peut être discutable. Le recours à des instruments de mesure plus conventionnels comme ceux développés par Covin et Slevin (1986 ; 1988 ; 1989) ou Brown, Davidsson et Wiklund (2001) pourrait être une alternative.

Sur le plan méthodologique, la stratégie d'étude de cas comporte également des limites, malgré une analyse systématique et une tentative de contrôle des biais d'enquête. Un certain nombre de variables de contexte peuvent interférer sur l'influence du contexte sur l'émergence et l'appropriation d'idées novatrices (notamment l'histoire de l'entreprise, ses caractéristiques technologiques, ou encore les caractéristiques des recrues). Pour renforcer la validité des résultats, il serait intéressant d'utiliser des méthodes de recherche quantitative permettant de contrôler l'influence de ces différentes variables de contexte. Enfin, au regard du caractère exploratoire de la recherche, nous suggérons de retenir nos résultats comme de simples propositions qui pourront être validées et enrichies dans des travaux ultérieurs.

Compte tenu de ces limites, ce travail permet d'étudier en quoi la socialisation organisationnelle constitue une opportunité pour l'innovation et un moteur à la dynamique entrepreneuriale de l'entreprise. Il contribue à comprendre 1) que le processus de socialisation des recrues génère l'apparition d'idées novatrices dans l'organisation, 2) qui sont les acteurs à l'origine de ces idées 3) les raisons de leur émergence 4) les limites ou vecteurs contextuels de leur appropriation.

Pour finir, ce travail met en évidence des tactiques de socialisation qui consistent pour les membres en place, soit à proposer eux-mêmes des idées innovantes, soit à accorder de la considération à celles introduites par les nouveaux entrants. Ce faisant, nous contribuons à alimenter la réflexion sur les pratiques entrepreneuriales, c'est à dire à ne plus considérer l'entrepreneuriat uniquement sous l'angle de son contexte, mais sous l'angle de ce que fait l'entrepreneur en situation. En outre, à travers ce travail, on remarque que l'entrepreneur ne se limite pas au seul dirigeant de PE mais s'étend à tous les agents socialisants.



Bibliographie

- Allen N., Meyer J. (1990), « Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation », *Academy of Management Journal*, Vol. 33 n° 4, 847-858
- Ashforth B., Saks A. (1996), « Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 1, Feb. 1996, 149-178
- Baker H. (1989), « A Control Perspective of Organizational Socialization », 4th Annual Meeting of the Academy of Management, Washington DC., August 13-16
- Bargues-Bourlier E. (2009), *Vers une approche contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle : le cas des petites entreprises*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, sous le Direction d'A. Mendez, Université de la Méditerranée, 506 p.
- Bassot O., Fayolle A., Bouchard V. (2009), « L'orientation entrepreneuriale. Histoire de la formation d'un concept », *Revue française de gestion*, Vol. 5, n° 195, pp. 173-190
- Bentabet E., Michun S., Trouvé P. (1999), *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Marseille, Céreq, collection « Etudes », n° 72, 175 p.
- Boussaguet S. (2008), « Prise de fonction d'un repreneur de PME : repérage de conditions de facilitation et d'activation », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 7, n° 1, pp. 39-61
- Brown t., Davidsson p., Wiklund j. (2001), « An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior », *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 953-968
- Covin J., slevin D. (1986), « the development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale » in R. Ronstadt, J. Hornaday, R. Peterson, K. Vesper (eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College: Wellesley, MA, 628-639
- Covin J., slevin D. (1988) « The influence of organizational structure on the utility of an entrepreneurial top management style », *Journal of Management Studies*, Vol. 25, 217-234
- Covin J., slevin D. (1989), « Strategic management of small firms in hostile and benign environments », *Strategic Management Journal*, Vol. 10, n° 1, 75-87
- Elias N. (1991), *Qu'est-ce que la sociologie*, Paris, L'Aube
- Feldman D., Brett J. (1983), « Coping with new jobs: a comparative study of new hires and job changers », *Academy of Management Journal*, Vol. 26 n° 2, 258-272
- Fisher C. (1986), « Organizational Socialization: an integrative review », *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, 101-145
- Jones G. (1986), « Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers 'adjustments to organizations », *Academy of Management Journal*, Vol. 49, n° 2, 262-279
- Julien P.A., Marchesnay M. (1988), *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Paris, Vuibert, 288 p.
- King R., Sethi V. (1998), « The impact of socialization on the role adjustment of information systems professionals », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14, n° 4, 195-217
- Letowski A., Trouvé P. (2004), « L'approche typologique : pertinence et identification de sous groupes au sein des dirigeants de TPE ou la puissance explicative des « modèles d'entreprise », in *Les aides publiques aux TPE. Rapport du groupe de travail présidé par André Mulliez*, rapport pour le Commissariat Général du Plan, pp. 83-124.
- Marchesnay M. (1991), « La PME: "une gestion spécifique". », *Economie rurale*, n° 206, pp. 11-17

-
- Miller D., Friesen P.H. (1982), "Innovative in Conservative and Entrepreneurial Firms", *Strategic Management Journal*, 1-27
- Miller D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, Vol. 29, n°7, July, 770-791
- Miller V., Jablin F. (1991), "Information seeking during organizational entry : influences, tactics and a model of the processus", *Academy of Management Review*, Vol. 16, n° 1, 92-120
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation
- Morrisson E. (1993a), « Newcomer Information Seeking : Exploring types, Modes, Sources, and Outcomes », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n°3, 557-589
- Nicholson N. (1984), "A theory of work role transitions", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 172-191
- Reichers A. (1987), "An interactionist perspective on newcomer socialization rates", *Academy of Management Review*, Vol. 12, 278-287
- Ronteau S., Durand T. (2009), « Comment certaines organisations innovent dans la durée », *Revue française de gestion*, Vol. 5, n° 195, pp. 109-136
- Schein E. (1971), "The individual, the organization and the career: a conceptual scheme", *The Journal of Applied Behavior Science*, Vol. 7, n°4, 401-426
- Schumpeter J. (1934), *The theory of economic development*, Cambridge University Press, Cambridge
- 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. and Schein E.H. (1979), « Toward a Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behaviour*, n°1, 209-264
- Yin R. (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series 5, second edition

Annexes

Annexe 1. Propositions de Van Maanen et Schein (1979): l'effet des tactiques de socialisation sur l'orientation de rôle des recrues

Type de tactiques de socialisation organisationnelle	Effet en matière d'innovation/conformité de rôle
Pratique collective	Conformité au rôle
Pratique individuelle	Conformité ou innovation selon le résultat souhaité
Pratique formelle	Conformité au rôle
Pratique informelle	Conformité ou innovation selon le résultat souhaité
Pratique séquentielle	Conformité au rôle
Pratique aléatoire	Innovation de rôle
Pratique fixe	Innovation de rôle
Pratique variable	Conformité au rôle
Pratique en série	Conformité au rôle
Pratique disjointe	Innovation de rôle
Pratique d'investissement	Innovation de rôle
Pratique de non investissement	Conformité de rôle

D'après Van Maanen et Schein (1979)

Annexe 2. Les configurations des Petites Entreprises d'après Bentabet, Michun et Trouvé (1999)

- **Les PE « indépendantes traditionnelles »**

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

- **Les PE « managériales »**

Elles sont soit insérées dans un groupe ou réseau sous formes de filiales, succursales ou unités franchisées, soit modernisées de façon endogène. Ainsi, au sein de la configuration « managériale », il faut distinguer les PE managériales dites « insérées » et les PE managériales dites

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

- **Les PE « entrepreneuriales »**

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