

LE PROCESSUS D'INTEGRATION DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

Géraldine MANTIONE

Doctorante

GESEM-GRH Université Montpellier I

Faculté d'Administration et de Gestion

Espace Richter - Avenue de la Mer - 34000 Montpellier

Tél : 04-67-15-85-58

E-mail : gmantione@wanadoo.fr

Cet article s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur le recrutement externe de nouveaux membres de l'encadrement d'une organisation. Même si tous les auteurs ainsi que les professionnels dans ce domaine s'accordent déjà à décrire le processus de recrutement depuis la phase d'identification d'un besoin à la phase d'intégration comprise ; en pratique, il s'avère que peu d'entreprises réservent un soin particulier à cette dernière phase, l'intégration, qui apparaît ainsi souvent négligée. Ce décalage entre les discours et la réalité nous a particulièrement interpellé et nous a conforté dans l'intérêt à accorder à cette phase d'intégration. L'objectif de notre propos est alors de présenter la phase d'intégration comme un véritable processus qu'il importe de gérer, ce que nous montrons tout d'abord d'une manière théorique (1) ; puis, d'une manière plus empirique (2), à travers une étude réalisée auprès de plusieurs entreprises.

1- L'INTEGRATION DU PERSONNEL D'ENCADREMENT : UN PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE ROLE

1.1- Le concept d'intégration

Nous présentons tout d'abord, le processus d'intégration d'un nouveau membre à une organisation, d'une manière générale ; puis, nous présentons les différentes démarches d'intégration que peut entreprendre ce dernier, dans la mesure où il existe différents cas d'intégration possibles.

1.1.1- Présentation du processus d'intégration

En gestion, on reconnaît l'intégration comme la dernière phase du processus de recrutement ; cependant, on peut également considérer l'intégration tel un processus à part entière, c'est à dire décomposé en phases distinctes et aboutissant à un résultat : l'état d'intégration (Emery, 1990 ; Fischer, 1997).

➤ Les phases du processus d'intégration

Les auteurs (Emery, 1990 ; Fischer, 1997) reconnaissent deux étapes dans le processus d'intégration : la socialisation anticipée et la socialisation active. Cette définition du processus

d'intégration nous rapproche des modèles généraux de socialisation organisationnelle (Feldman, 1976 ; Porter, Lawler & Hackman, 1975 ; Van Maanen, 1976) ; cependant, le produit de cette socialisation est différent dès lors que l'on parle d'intégration et non plus de socialisation ou d'assimilation.

- **La socialisation anticipée** : cette phase apparaît alors même que le candidat choisi n'est pas encore entré dans l'organisation. Comme l'a montré Schein (1978), « cette socialisation anticipée peut être entendue comme le développement de valeurs et d'attitudes ressenties comme nécessaires pour bien s'adapter au contexte dans lequel on va travailler » ; « il s'agit en quelque sorte d'une préparation psychologique à travers laquelle un candidat se défait progressivement d'anciens rôles professionnels et de son statut antérieur pour s'engager dans un nouvel univers » (Fischer, 1997). Cela implique donc une anticipation de la vie au sein de l'entreprise, et ainsi, la formation d'un ensemble d'attentes (Louis, 1980). L'entreprise peut être plus ou moins active durant cette période de socialisation anticipée ; ainsi, certaines l'utilisent dans le but de présenter une image commerciale de l'organisation afin d'attirer les candidats. Cependant, les risques de cette pratique sont relativement importants et dangereux au moment de l'entrée réelle de la nouvelle recrue. En effet, le principal risque est alors le départ de la nouvelle recrue, se sentant « trompée », « lésée ». La recherche a alors été orientée vers le turnover des nouvelles recrues, dans la mesure où ce type de turnover représente une catégorie particulière. En effet, ce dernier serait associé aux attentes que les nouveaux membres de l'entreprise auraient de leur nouvel emploi. Il a ainsi été recherché des pratiques de recrutement ne créant que des *attentes réalistes* concernant le poste à pourvoir, avant même l'entrée dans l'entreprise, comme par exemple la méthode développée par Wanous (1976) le « *realistic job preview* » (RJP). Comme l'annonce son auteur, le RJP n'est pas une technique spécifique de recrutement, mais plutôt une « philosophie générale » ; en effet, il s'agit de ne donner aux candidats, que des informations réelles sur l'entreprise et le poste à pourvoir (même si elles doivent les dissuader) afin qu'ils ne se créent des attentes trop irréalistes (et donc, insatisfaites) et ne soient trop déçus une fois entrés dans l'entreprise. Pourtant, il semblerait que créer des attentes qui ne seront pas satisfaites, soit un fait *inévitabile* lors de l'arrivée du nouveau salarié dans l'organisation. C'est du moins ce que prétend Louis (1980) lorsqu'il dit que les nouveaux venus dans l'organisation vont être confrontés à trois types d'expériences, tels que le changement ¹⁷, le contraste ¹⁸ et la surprise ¹⁹. Ainsi, si l'on suit Wanous, l'entreprise même en donnant un maximum d'informations, ne peut agir complètement sur les expériences réelles que vivront les nouveaux entrants lors de l'entrée organisationnelle.

- **La socialisation active** : cette phase se réalise lors de l'entrée effective du candidat. Ce dernier va alors commencer à exercer sa nouvelle fonction et à développer des relations personnelles avec ses collègues, supérieurs (Fisher, 1986) et subordonnés. C'est aussi une période durant laquelle, les nouveaux entrants font l'expérience de ce que l'on appelle le « *reality choc* » (choc de la réalité) provoqué par la rencontre avec la réalité ; il s'agit d'une part par de la confrontation et du constat de la différence entre les attentes et la réalité, et, d'autre part, de la multiplicité des informations qu'il faut gérer et interpréter par rapport au nouveau contexte (Fischer, 1997). L'auteur poursuit en soulignant que la socialisation active

¹⁷ Le changement est défini comme une différence « objective » des caractéristiques entre les nouvelles et les anciennes situations.

¹⁸ Le contraste représente des différences « subjectives » entre les nouvelles et les anciennes situations par lesquelles les nouveaux caractérisent et définissent une nouvelle situation.

¹⁹ La surprise est une différence entre les anticipations de l'individu et les expériences réelles de la nouvelle situation.

est avant tout « une phase d'acquisition progressive des rôles propres au contexte nouveau dans lequel on entre ». L'entreprise peut également intervenir lors de cette phase de différentes manières : en mettant en place des procédures de socialisation (Schein & Van Maanen, 1979 ; Jones, 1986) qui peuvent être « *institutionnalisées* » (collectives, formelles, séquentielles, fixes, en série, uniformisantes) ou « *individualisées* » (individuelles, informelles, non-séquentielles, variables, disjointes, innovantes)²⁰ ; ou encore, en faisant subir aux nouveaux entrants des « rites d'initiation » (Emery, 1990 ; Fischer, 1997) qui peuvent être des rites *brimants* ou *basés sur la séduction*. Cependant, ce que l'on remarque dans ces différentes approches, c'est que la nouvelle recrue elle-même et son rôle dans son propre processus d'intégration sont peu considérés. Or, tout individu est actif et non pas seulement passif. En effet, selon Louis (1980), les individus mettent en œuvre un processus d'attribution de sens aux nouvelles situations qu'ils rencontrent, ce qui leur permet alors d'avoir une représentation plus précise de leur rôle organisationnel afin de l'exercer au mieux pour répondre aux différentes attentes qui leur sont adressées. Les individus ont donc besoin d'informations concernant leur nouvel environnement de travail, qu'ils acquièrent et apprennent auprès de sources internes de l'organisation. Il existe différentes sources d'informations : les *sources interpersonnelles*, c'est à dire les contacts avec les supérieurs hiérarchiques, les collègues, les tuteurs ou les parrains (Feldman, 1976 ; Louis & al., 1983) ; et les *sources non-personnelles*, c'est à dire qu'il faut alors chercher l'information dans les documents internes de l'organisation, faire l'expérience de nouveaux comportements ou encore observer (Miller & Jablin, 1991 ; Ostroff & Kozlowski, 1992). Cependant, ces sources ne sont pas toujours disponibles lors du processus d'intégration d'un nouveau membre, ni même toujours utiles (Louis & al., 1983) ; de plus, certaines sources d'informations permettent mieux que d'autres d'obtenir des informations pertinentes, contribuant à une bonne connaissance de la situation (Ostroff & Kozlowski, 1992), et qui permettent au nouveau d'avoir une meilleure compréhension de son nouvel environnement organisationnel.

Ainsi, il est important, selon nous, de considérer l'ensemble du processus d'intégration d'un nouveau membre d'une organisation comme un *processus de construction sociale de la réalité* (Luckmann & Berger, 1968), qui passe par l'élaboration d'une *représentation de son rôle organisationnel* ; et non plus, de « réduire l'intégration d'un nouveau venu à une pure mise en adéquation d'une compétence fonctionnelle avec des besoins objectifs d'une entreprise » Fischer (1997).

➤ **L'état d'intégration : approche normative contre approche constructiviste**

L'état d'intégration d'un nouveau membre est le produit des deux types de socialisation précédentes ; cependant, ce produit diffère selon deux approches du processus d'intégration.

Selon une *approche normative* du concept d'intégration, l'état d'intégration serait un état unique : la conformité du nouveau membre aux anciens membres de l'organisation, les individus sont alors tous uniformes. Cette « uniformisation sociale » ou assimilation élimine les différences de chacun, les rend parfaitement identiques, pareils les uns aux autres (Fischer, 1997). Ce qui, à l'extrême, désindividualise les individus ; c'est à dire qu'ils perdent leur identité, ainsi que tout contrôle conscient normal sur leur comportement. Or, une telle approche de l'intégration est-elle bien souhaitable pour l'organisation ? En effet, il apparaît dangereux, voire contradictoire, de comprendre l'intégration comme assimilation puisque l'entreprise risque de se renfermer sur elle-même, sans pouvoir évoluer. Or, le but du

²⁰ Cette brève présentation des procédures de socialisation est celle de Jones (1986) qui a simplifié le modèle proposé par Schein et Van Maanen (1979).

recrutement est justement d'acquérir de nouvelles personnes, possédant de nouvelles compétences pour évoluer et progresser.

C'est pourquoi, nous préférons plutôt nous situer dans une *approche constructiviste* du concept d'intégration. Cette seconde approche envisage différents états ou différentes formes d'intégration²¹, permettant ainsi aux individus de conserver leur identité ou plutôt de se construire leur propre identité sociale. Cette vision peut alors être comprise comme la participation d'éléments nouveaux au sein d'ensembles existants ; l'issue de l'intégration étant tout à fait indéterminée (Manço, 1999). En fait, on considère un individu intégré dès lors qu'il est considéré comme un membre à part entière (Fischer, 1997) ; dans ce cas, il n'est plus identifié comme un novice²² (Fisher, 1986) et cette transition s'accompagne d'un certain nombre de signaux, tels qu'une promotion ou une augmentation, le partage de certains secrets ou d'autres rites d'initiation qui permettent de reconnaître l'acceptation d'un individu (Schein, 1978). Ces signes de reconnaissance apparaissent dès que l'individu est devenu un « membre efficace » (Louis, 1980) de l'organisation. Nous pouvons alors dire qu'un individu est intégré s'il est compétent, dans la mesure où la compétence justifie d'une bonne adaptation à un contexte organisationnel. En effet, pour qu'une personne soit compétente, il importe qu'elle actualise sa compétence (Le Boterf, 1994) et que cela soit reconnu comme tel par les autres membres de l'organisation (Stroobants, 1991 ; Demailly, 1995, Steiger, 1993). Or, pour assurer cette actualisation, l'individu doit s'adapter à son environnement ; ce qui suppose que ce dernier ait bien compris sa situation de travail, mais surtout qu'il ait bien défini son rôle organisationnel au cours des deux premières phases de son processus d'intégration. Nous nous posons alors la question de savoir comment un individu entreprend un tel processus de construction de son rôle organisationnel.

1.1.2- Présentation des démarches d'intégration

Chaque individu, de par son vécu, étant différent ; il semble important de reconnaître que chacun puisse avoir sa propre approche d'intégration au sein d'une organisation. Par ailleurs, cette approche dépendra également de la structure organisationnelle à intégrer, ainsi que du rôle à y exercer. Nous retrouvons alors ces trois éléments (individu, organisation, rôle) dans le modèle des transitions de rôles organisationnels de Nicholson (1984) qui nous paraît intéressant de rapprocher à notre étude.

➤ Le modèle des transitions de rôles organisationnels : différents modes d'ajustement au rôle

Il s'agit d'un modèle élaboré par Nicholson (1984) qui présente différents *modes d'ajustement aux transitions de rôle*. L'auteur ne parle pas explicitement de « modes d'intégration » ; cependant, sa théorie se situe au moment où l'individu doit faire l'apprentissage d'un nouveau rôle, et c'est exactement ce qui se passe lors d'un processus d'intégration. Par ailleurs, comme nous l'avons défini plus haut, le processus d'intégration se présente tel un processus de construction de rôle organisationnel, ainsi nous considérons les « modes d'ajustement » de Nicholson comme des *démarches d'intégration par lesquelles les nouveaux entrants se construisent leur rôle organisationnel*. Nicholson distingue alors quatre démarches d'intégration qui, selon lui, résultent d'un développement personnel et d'un développement de rôle. Cela signifie que pour une part, c'est la nouvelle recrue qui va changer et s'adapter à son nouveau rôle organisationnel ; et pour une autre part, c'est le rôle qui va être modifié par l'individu, conduisant indirectement à un développement organisationnel. Ces démarches sont les suivantes :

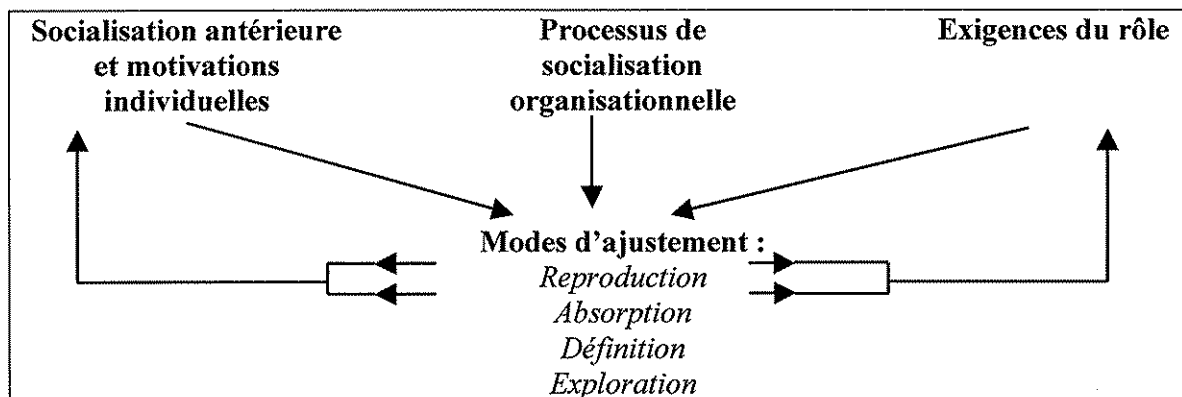
²¹ L'assimilation (ou conformité) peut être une des formes d'intégration possible, mais ce n'est plus la seule.

²² Traduction de « rookie » (Fisher, 1986)

- **La reproduction** ²³ : mode d'adaptation qui représente des transitions qui génèrent un ajustement minimal des systèmes de rôle et personnel. Dans ce cas, l'individu n'a que très peu d'ajustement à faire puisqu'il peut agir de la même manière que dans ses emplois antérieurs et de la même manière que les personnes qui occupaient le poste avant lui. Ainsi, ce mode maintient les formes personnelle, organisationnelle et socioculturelles existantes.
- **L'absorption** : mode d'adaptation qui représente des transitions dans lesquelles la charge d'ajustement incombe presque exclusivement à la personne qui cherche peu à modifier les paramètres du nouveau rôle. L'*absorption* a la caractéristique dominante de l'apprentissage de rôle. L'individu s'attache donc à assimiler les habiletés, les comportements sociaux et les schémas de référence nouveaux afin de répondre aux exigences de la nouvelle situation.
- **La définition** ²⁴ : mode d'adaptation qui représente les cas dans lesquels l'ajustement des individus aux exigences du nouveau rôle laisse la personne relativement non affectée, mais qui modifie ce nouveau rôle. Ainsi, la personne, par ce mode d'adaptation, détermine activement les éléments du contenu ou de la structure du rôle.
- **L'exploration** : mode d'adaptation qui représente les cas où il y a simultanément un changement dans les qualités personnelles et les paramètres du rôle.

Figure 1

Modèle de la théorie des transitions de rôles organisationnels (work role transitions)



➤ Les facteurs déterminants d'un mode d'ajustement

Comme le montre le modèle, ces modes d'ajustement dépendent de trois variables :

- Les exigences du rôle : *il s'agit des différents paramètres du rôle organisationnel ; mais aussi, la part laissée à l'individu pour définir ces paramètres.*
- **La socialisation antérieure** : elle représente le caractère de la socialisation passée de la personne dans ses rôles antérieurs ; et les *motivations* qui sont les dispositions psychologiques et les motivations de la personne.
- **Le processus de socialisation organisationnelle** : il s'agit des pratiques de socialisation pour amener l'individu à s'adapter à son nouveau rôle.

Ce modèle nous permet alors de prédire les différents modes d'ajustement d'une nouvelle recrue à son rôle ; c'est à dire la manière dont un individu entreprend une démarche

²³ Traduction personnelle de « replication »

²⁴ Traduction personnelle de « determination »

d'intégration pour construire son nouveau rôle organisationnel. Cette construction dépend alors de trois variables concernant : l'organisation, l'individu (le nouveau membre de l'organisation) et le rôle organisationnel (que doit occuper l'individu). Ainsi, ce modèle nous permet d'identifier les éventuelles difficultés et les besoins des individus qui adoptent ces démarches. En effet, on peut déjà supposer que l'intégration sera plus simple et plus rapide si l'on adopte l'une des deux premières démarches d'intégration dans la mesure où le rôle est relativement bien défini et que l'organisation ne sera pas fortement bouleversée par l'arrivée d'un nouveau membre ; en revanche, l'intégration risque d'être plus difficile et plus longue dans les autres démarches dans la mesure où le rôle ne sera pas vraiment défini et que cela va conduire l'organisation à changer... Nous envisageons alors d'utiliser ce modèle comme une grille de lecture pour les différents cas d'intégration que nous avons rencontrés afin d'expliquer chacun de ces processus d'intégration à travers l'identification des besoins des nouvelles recrues pour la construction de leur rôle.

1.2- Le processus d'intégration du personnel d'encadrement

Nous avons choisi de recentrer notre étude sur le personnel d'encadrement de par l'importance de son rôle dans une organisation. Cependant, on reconnaît que ce rôle n'est jamais le même dans toute organisation, ce qui nous conforte dans notre approche du processus d'intégration tel un processus de construction d'un rôle organisationnel. Par ailleurs, afin de mieux appréhender ce phénomène de construction, nous avons recours à la théorie des représentations sociales.

1.2.1- Le rôle d'encadrement : un objet de représentation sociale

Par le fait que le personnel d'encadrement soit un personnel qui a « la responsabilité d'une organisation formelle ou d'une partie d'une entreprise » (Mintzberg, 1984), c'est à dire qu'il peut prendre des décisions dont les conséquences concernent une partie ou l'ensemble de l'entreprise, cela montre qu'il s'agit d'une fonction extrêmement importante pour la bonne marche de l'entreprise. Aussi son intégration devient un enjeu non négligeable pour l'entreprise, dans la mesure où elle doit être rapide et efficace pour que le nouvel entrant puisse exercer pleinement ses fonctions et qu'elles soient reconnues au sein de l'organisation. Pour ce faire, il importe que ce dernier ait une définition claire de son rôle organisationnel. Or, la fonction d'encadrement n'est jamais la même dans toutes les organisations ; ce qui fait du rôle d'encadrement, un objet de représentation sociale. C'est ce que nous pouvons justifier par les différentes conditions d'émergence d'une représentation sociale, établies par Moliner (1996). Selon l'auteur, il y aurait cinq conditions préalables à l'apparition d'une représentation sociale, qu'il présente ainsi : « il y a élaboration représentationnelle quand, pour des raisons structurelles ou conjoncturelles, un groupe d'individus est confronté à un objet polymorphe dont la maîtrise constitue un enjeu en termes d'identité ou de cohésion sociale. Quand, en outre, la maîtrise de cet objet constitue un enjeu pour d'autres acteurs sociaux interagissant avec le groupe. Quand enfin le groupe n'est pas soumis à une instance de régulation et de contrôle définissant un système orthodoxe ».

- **L'objet** : « L'aspect polymorphe d'un objet social et sa valeur d'enjeu constituent les deux caractéristiques principales d'un objet de représentation » (Moliner, 1996). Il apparaît effectivement que le rôle d'encadrement peut prendre différentes formes. Il est donc, à chaque fois, à reconstruire et cette reconstruction est déterminante pour les actions qui vont être menées à partir de celle-ci.

- **Le groupe** : Dans la mesure où la représentation est construite dans l'interaction entre les individus, il est nécessaire d'identifier le groupe d'individus qui participe à cette élaboration représentationnelle. Moliner précise que « l'appartenance au groupe se fonde sur l'intérêt réciproque des individus (...) qui découle d'une relation d'interdépendance entre les individus, chacun ayant besoin des autres pour parvenir à ses fins ». Dans la plupart des cas, il s'agit d'un groupe homogène dans le sens où il s'agit d'individus ayant par exemple la même fonction, comme ce serait le cas d'une population d'encadrement. Par ailleurs, nous pouvons dire qu'il s'agit plus particulièrement d'un groupe *structurel*, que *conjoncturel*²⁵, dans la mesure où l'existence de ce groupe est intimement liée à l'objet de représentation, c'est à dire à la représentation de son rôle.

- **Les enjeux** : Les enjeux évoqués par Moliner sont d'une part l'identité, et d'autre part la cohésion sociale ; et l'auteur précise que « c'est dans une configuration structurelle que *l'enjeu identité* va motiver l'élaboration de la représentation » et que « *l'enjeu de la cohésion* est le propre d'une configuration conjoncturelle qui confronte le groupe à un objet étranger et problématique ». En effet, chacun des membres de la population d'encadrement d'une organisation va définir sa propre identité en fonction des représentations de son groupe de référence. Ainsi, les représentations contribuent à l'élaboration des identités individuelles mais aussi contribue à renforcer l'idée que ce groupe est une entité sociale à part entière. L'objet de représentation est donc au cœur du groupe et il fonde sa survie en contribuant à l'identité de ses membres (Moliner, 1996).

- **La dynamique sociale** : La dynamique s'inscrit autour de trois éléments qui sont le « groupe, l'objet et l'autrui social ». Concernant la population d'encadrement, cette dynamique existe et elle est déterminante dans l'élaboration de la représentation de son rôle. En effet, la population d'encadrement ne pourra définir son rôle que dans l'interaction avec ses supérieurs et avec son équipe. Ainsi, le groupe d'encadrement va interagir avec d'autres groupes, et c'est ce qui va aider l'activité représentationnelle.

- **L'orthodoxie** : Le système orthodoxe est défini comme « l'ensemble des dispositifs sociaux et psychosociaux qui règlent l'activité du sujet orthodoxe dans un groupe orthodoxe » (Deconchy, 1984)²⁶. Mais, un tel système rend les représentations comme des systèmes idéologiques ou scientifiques, il s'agirait alors de systèmes qui s'imposent tel quel aux individus. Or, le propre des représentations est le fait qu'elles se construisent au grès des interactions ; ce qui est totalement contradictoire. Ainsi, Moliner affirme que s'il existe un système orthodoxe, il ne peut y avoir en même temps un processus représentationnel. Pour ce qui concerne la population d'encadrement, un tel système idéologique ou scientifique n'existe pas. En effet, Il n'y a pas un modèle d'encadrement universel qui s'impose à toutes les entreprises et à cette population ; en revanche, il s'agit d'une fonction qui va par le temps et la pratique se construire son rôle dans les différents contextes dans lesquels elle se présente.

Ainsi, le rôle d'encadrement qui répond à ces cinq critères, nous permet de le considérer comme un objet de représentation sociale ; sachant qu'une représentation sociale est communément définie comme « une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social » (Jodelet, 1989).

²⁵ Moliner parle de groupe conjoncturel dans la mesure où ce groupe existe avant la confrontation à un objet nouveau et problématique ; ainsi, le groupe conjoncturel s'organise autour d'objectifs étrangers à l'objet de représentation.

²⁶ Cité par Moliner. Il est précisé que le *sujet orthodoxe* est celui qui accepte et qui demande que sa pensée et ses conduites soient réglées par le groupe et que le *groupe orthodoxe* intègre dans sa doctrine le bien-fondé des systèmes de régulation qu'il met en place et se caractérise par le fait qu'il s'est doté d'instances de contrôle et de régulation de l'activité individuelle.

1.2.2- Les fonctions d'une représentation sociale

« La représentation fonctionne comme un système d'interprétation de la réalité qui régit les relations des individus à leur environnement physique et social, elle va déterminer leurs comportements ou leurs pratiques. La représentation est un guide pour l'action, elle oriente les actions et les relations sociales. Elle est un système de pré-codage de la réalité car elle détermine un ensemble d'anticipations et d'attentes » (Abric, 1994). D'après ce même auteur, les représentations sociales jouent un rôle fondamental dans la dynamique des relations sociales et dans les pratiques, en répondant à quatre fonctions essentielles :

➤ **Fonction de savoir : elles permettent de comprendre et d'expliquer la réalité**

Une représentation sociale se présente comme un savoir pratique de sens commun, permettant aux acteurs sociaux d'acquérir des connaissances et de les intégrer dans un cadre assimilable et compréhensible pour eux, en cohérence avec leur fonctionnement cognitif et les valeurs auxquelles ils adhèrent (Jodelet, 1997 ; Abric, 1994). Ce savoir permet donc aux individus de s'adapter à leur environnement, en définissant un cadre de référence commun qui facilite la communication sociale. Il est « une vision fonctionnelle du monde qui permet à l'individu ou au groupe de donner un sens à ses conduites, et de comprendre la réalité, à travers son propre système de références, donc de s'y adapter, de s'y définir une place » (Abric, 1994).

➤ **Fonction identitaire : elles définissent l'identité et permettent la sauvegarde de la spécificité des groupes**

« Les représentations ont pour fonction de situer les individus et les groupes dans le champ social (...) elles permettent l'élaboration d'une identité sociale et personnelle gratifiante, c'est à dire compatible avec des systèmes de normes et de valeurs socialement et historiquement déterminés » (Mugny & Carugati, 1985).

➤ **Fonction d'orientation : elles guident les comportements et les pratiques**

La représentation se présentant tel un « système de pré-codage de la réalité », elle devient ainsi un guide pour l'action, une grille de lecture de référence pour comprendre la réalité et ainsi, agir. Ce processus d'orientation des conduites par les représentations résulte de trois facteurs essentiels (Abric, 1994) :

- *la définition de la finalité de la situation* : la représentation de la tâche détermine directement le type de démarche cognitive adopté par le groupe ainsi que la manière dont il se structure et communique et cela indépendamment de la réalité « objective » de la tâche.
- *la production d'un système d'anticipations et d'attentes*, elle est donc une action sur la réalité : sélection et filtrage des informations, interprétations visant à rendre cette réalité conforme à la représentation. La représentation ne suit pas, ne dépend pas du déroulement d'une interaction, elle la précède et la détermine.
- *la prescription* : la représentation est prescriptive de comportements ou de pratiques obligés. Elle définit ce qui est licite, tolérable ou inacceptable dans un contexte social donné.

◀ **Fonction justificatrice : elles permettent a posteriori de justifier les prises de position et les comportements**

Elles permettent ainsi aux acteurs d'expliquer et de justifier leurs conduites dans une situation ou à l'égard de leurs partenaires. La représentation pourra alors servir de référence dans le cas où les actions d'un individu seraient soumises au jugement social ; ce qui est souvent le cas dès lors qu'un individu est nouveau et entre dans un groupe déjà existant.

Cette présentation succincte des fonctions d'une représentation sociale met en évidence leur poids dans toute action individuelle ; ce qui justifie alors l'intérêt d'étudier la formation de ces représentations afin qu'elles soient le plus en adéquation avec ce que l'on attend réellement des membres d'une organisation. L'intérêt est d'autant plus grand lorsqu'il s'agit d'une personne qui intègre une société dès lors que l'on veut qu'elle soit compétente le plus rapidement possible...

Notre recherche tend alors à étudier la formation des représentations sociales concernant le rôle d'encadrement que doit occuper la nouvelle recrue, lors de son processus d'intégration. L'objectif principal étant de répondre à la problématique suivante : *Quelles sont les conditions sociales favorables à la réussite de l'intégration d'un nouveau membre, ayant des fonctions d'encadrement, dans une organisation ?*

Autrement dit, Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui agissent favorablement sur la formation des représentations sociales du rôle d'encadrement à occuper par le nouveau membre, au cours de son processus d'intégration ?

2- UNE APPROCHE PRATIQUE DU PROCESSUS D'INTEGRATION DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

2.1- Méthodologie de la recherche

Nous avons choisi de mettre en œuvre une méthodologie de recherche qualitative afin de répondre à notre problématique ; cette approche implique alors d'avoir recours à des méthodes de production et d'analyse des données qualitatives.

2.1.1- Une approche qualitative du processus d'intégration du personnel d'encadrement

Une méthodologie qualitative nous a semblé la plus appropriée à notre étude dans la mesure où elle seule peut nous permettre d'expliquer la complexité d'un tel phénomène social, comme la phase d'intégration. En effet, une méthodologie qualitative est une stratégie de recherche ayant pour but « d'explicitier, en compréhension, un phénomène humain ou social » (Mucchielli, 1996).

➤ Une étude de cas multiple

Nous choisissons alors de recourir à l'étude de cas qui consiste à rapporter une situation réelle prise dans son contexte - une situation présentant le processus d'intégration d'un nouveau membre ayant des fonctions d'encadrement -, et à l'analyser pour voir comment se manifestent et évoluent les phénomènes que nous étudions (Mucchielli, 1996) ; c'est à dire que nous analyserons, dans cette situation, la manière dont se déroule ce processus d'intégration et que nous étudierons la manière dont se forment les représentations sociales du rôle d'encadrement qui doit être exercé. Ainsi, nous examinerons essentiellement les liens opérationnels qui doivent être retracés dans le temps plutôt que des fréquences ou des incidences (Yin, 1984). D'après Stake (1994)²⁷, l'étude de cas peut être intrinsèque, instrumentale ou multiple. C'est cette dernière qui nous semble la plus pertinente pour notre recherche. En effet, même s'il paraît légitime de considérer qu'un processus d'intégration d'un individu à une organisation est particulier et spécifique à une situation, nous pensons

²⁷ Cité par Mucchielli (1996)

qu'il est possible et intéressant de mettre en évidence des éléments récurrents parmi toutes ces situations ; et, la méthode de l'étude de cas multiple permet justement de décrire dans quelles mesures les variations observées sur chaque cas sont des régularités ou des différences contextuelles (Wacheux, 1995).

➤ La population d'enquête

Chaque cas – qui, d'après Wacheux (1996), n'est pas l'étude d'une entreprise – est déterminée par une « unité d'analyse », correspond dans chaque organisation visitée au processus d'intégration d'une nouvelle recrue. Les cas choisis correspondent alors à des processus d'intégration d'un nouveau membre de l'encadrement, en fonction depuis 1 à 2 ans ; et, chacun des processus étudiés correspond à une démarche d'intégration qui est une démarche soit par reproduction de rôle, soit par absorption par le rôle, soit par définition de rôle, soit par exploration de rôle. Par ailleurs, pour chaque cas d'analyse, le chercheur rencontre la nouvelle recrue concernée, son recruteur (le DRH, le Directeur d'entreprise ou encore son supérieur hiérarchique) et un ou plusieurs subordonnés du nouveau. Au total, 67 personnes ont été interrogées, dans 21 entreprises différentes¹.

2.1.2- Méthodes de production et d'analyse des données qualitatives

Afin de produire des données qualitatives, nous avons eu recours à des méthodes « non structurées » afin de générer des données qui soient les plus naturelles possibles (Allard-Poesi, Drucker-Godard & Ehlinger, 1999), et nous avons essentiellement utilisé la méthode de l'entretien, que nous avons complétée avec des méthodes documentaires lorsque cela était possible. La conduite de l'entretien a nécessité la conception et l'utilisation d'un guide d'entretien. Nous avons alors choisi (à partir d'une enquête exploratoire) trois thèmes sur lesquels nous avons laissé les personnes interrogées s'exprimer le plus librement possible : *l'organisation et sa procédure de recrutement* (phase d'intégration incluse), *l'arrivée de la nouvelle recrue, son processus d'intégration et la construction de son rôle d'encadrement*, ainsi que *son état d'intégration au jour de la rencontre*.

Les données produites sont alors analysées à l'aide de méthodes qualitatives. Les entretiens ont d'abord tous été retranscrits et traités selon une analyse de contenu ; à partir d'une grille thématique constituée de plusieurs catégories mutuellement exclusives, homogènes, pertinentes, objectives et fidèles (Bardin, 1977). Cette analyse a alors été complétée et soutenue par l'élaboration, ainsi que l'exploitation de différents outils proposés par Huberman et Miles (1991), tels que le relevé d'événements, le diagramme événements-états et le diagramme causal.

Cette analyse doit nous permettre alors de comprendre comment se forment les représentations sociales d'un rôle d'encadrement lors du processus d'intégration d'un nouveau membre ; les premiers résultats sont présentés dans le point suivant.

¹ La répartition de la population d'enquête est la suivante : lors d'une première enquête exploratoire, nous avons rencontré 10 nouvelles recrues de catégories professionnelles différentes et dans 8 entreprises différentes. Le but de cette enquête était d'avoir une approche du sujet, sans a priori ; puis, à partir des éléments recueillis pouvoir mieux cibler et orienter notre étude. Ensuite, lors notre enquête empirique, nous avons rencontré 57 personnes, auprès de 13 entreprises. Ainsi, nous avons pu interroger 20 nouvelles recrues ayant exclusivement des fonctions d'encadrement, 14 dirigeants (ou personnes chargées de leur recrutement) et 23 subordonnés.

2.2- Pour une typologie des cas d'intégration

Les 20 cas d'intégration étudiés¹ peuvent, tous, être classés selon le modèle des transitions de rôle proposé par Nicholson (1984). Cependant, ce modèle ne présente pas explicitement le poids des représentations sociales du rôle organisationnel, qui apparaît pourtant essentiel dans un processus d'intégration ; c'est pourquoi, nous inspirant de ce modèle et utilisant les résultats de notre étude, nous proposons une typologie des démarches d'intégration. Ainsi, selon nous, chaque démarche d'intégration dépend :

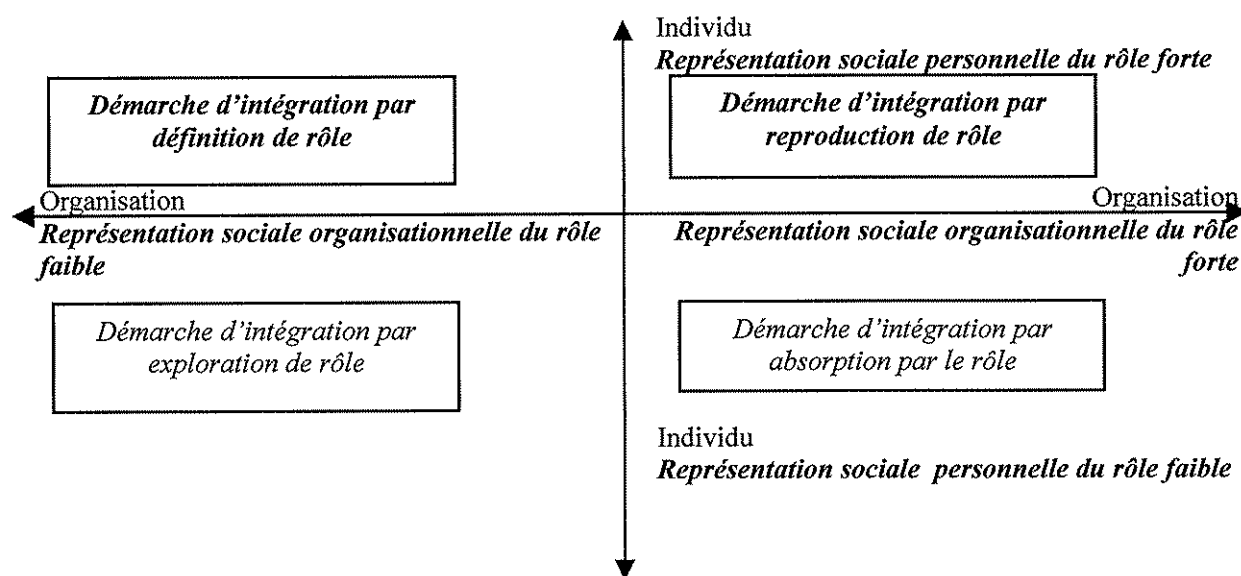
- d'une part, de la *représentation sociale organisationnelle du rôle* : c'est à dire la représentation que peuvent avoir les membres de l'organisation du rôle à pourvoir, en fonction de ce qui se fait ou non au sein de l'entreprise, mais aussi en fonction de ce qui existe ou non ;

- d'autre part, de la *représentation sociale personnelle du rôle* : c'est à dire la représentation que peut avoir la nouvelle recrue dès lors qu'elle a ou non déjà occupé un tel poste auparavant.

Chacune de ces représentations sociales du rôle peut être affectée du coefficient « fort » ou « faible » ; et la combinaison entre celle de l'individu et celle l'organisation, correspond à une des 4 démarches d'intégration identifiées.

Figure 2

Typologie des démarches d'intégration



L'intérêt d'une telle typologie est de permettre à toute entreprise d'identifier quelle est la logique d'intégration de son nouveau membre afin de mettre en évidence les difficultés inhérentes à chacune des démarches d'intégration. Ainsi, différents besoins apparaissent dès lors qu'un individu entreprend une démarche d'intégration et le fait de les repérer à l'avance permettrait à l'entreprise de mettre en place les meilleures conditions pour favoriser toute

¹ Il s'agit des cas d'intégration lors de l'enquête empirique.

intégration. Nous allons donc maintenant présenter chacune de ces démarches, en nous appuyant sur les cas rencontrés.

2.2.1- La démarche d'intégration par « reproduction de rôle »

Dans ce cas, les représentations sociales du rôle de la nouvelle recrue sont très fortes, tant pour cette dernière que pour l'organisation ; chacun ayant vécu des expériences antérieures similaires (la fonction de la nouvelle recrue est identique à celle qu'elle exerçait auparavant et l'organisation fonctionnait déjà avec cette fonction) et communes aux deux parties (le rôle étaient exercé de la même manière dans l'organisation présente par l'ancien titulaire du rôle, et dans une autre organisation par le « nouveau »). Ce type d'intégration est alors très facilité par les expériences de chacun. En effet, la représentation sociale du rôle étant commune à l'ensemble de l'organisation, le nouveau membre n'a qu'à « reproduire » son ancien rôle et les autres membres peuvent continuer à fonctionner comme avant.

Sur les 20 cas d'intégration rencontrés, nous avons identifié 4 cas d'intégration par reproduction de rôle (dans 4 entreprises différentes). Tous ces cas se sont déroulés d'une manière relativement simple et ont abouti à une intégration réussie. Cependant, on observe quelques écarts pour 2 cas : dans l'un, les écarts semblent dus au contexte d'arrivée de la nouvelle recrue ; et dans l'autre, ils semblent dus à l'attitude même de la nouvelle recrue.

2.2.2- La démarche d'intégration par « absorption par le rôle »

La démarche d'intégration par absorption par le rôle nécessite que la représentation sociale organisationnelle du rôle à exercer par le nouveau membre soit plus forte que celle de ce dernier. Dans ce cas, l'individu va se conformer au rôle tel qu'il existe au sein de l'organisation. Il sera totalement « absorbé » par son nouveau rôle dans la mesure où on va lui demander de rompre avec ses expériences antérieures, avec son passé ; c'est donc, un cas d'assimilation pure.

Parmi les différents cas d'intégration étudiés, 6 ont été identifiés comme étant des cas d'intégration par absorption par le rôle (dans 4 entreprises différentes). Ces cas ont abouti à l'intégration de la nouvelle recrue dès lors que cette dernière s'est pliée aux exigences de l'organisation. En effet, dans ce type d'intégration, l'organisation fait « pression » sur le nouveau pour qu'il exerce son rôle d'une manière prédéfinie, qu'il ne peut modifier. Ainsi, dès que ce dernier s'en écarte, il est confronté à de réelles difficultés d'intégration. Dans 1 cas, la nouvelle recrue, trop en décalage, a été rejetée ; dans 4 autres cas, même s'il y a eu un certain décalage au départ, la pression de l'organisation (par les membres) était telle que les nouveaux ont fini par se fondre et se conformer aux attentes ; enfin, dans 1 cas, aucune difficulté n'est apparue dans la mesure où le nouveau s'est tout de suite conformé aux règles et normes de l'organisation.

2.2.3- La démarche d'intégration par « définition de rôle »

Cette démarche d'intégration concerne toute nouvelle recrue dont la représentation sociale de son rôle est supérieure à celle des autres membres de l'organisation. En effet, dès lors que la représentation sociale organisationnelle du rôle est faible, c'est l'individu lui-même qui va devoir « définir » son rôle ; c'est à dire qu'il va devoir déterminer les frontières, les différents paramètres de son rôle. Pour ce faire, il puisera dans son passé et dans ses expériences antérieures qui influencent fortement sa représentation sociale du rôle.

Nous avons identifié 3 cas d'intégration par définition de rôle (dans 3 entreprises différentes). Les 3 cas étudiés n'ont soulevé aucune difficulté particulière dans la mesure où les nouveaux étaient totalement autonomes dès leur arrivée ; de cette manière, ils ont rapidement exercé leur rôle et obtenu les résultats attendus par l'organisation.

2.2.4- La démarche d'intégration par « exploration de rôle »

Ce dernier cas d'intégration se présente à chaque fois que les représentations sociales du rôle de la nouvelle recrue sont faibles pour l'une et l'autre partie. Cela signifie que ni l'individu, ni l'organisation n'a de référence concernant ce nouveau rôle organisationnel ; ainsi, chacun entre dans une démarche d'« exploration ».

7 cas d'intégration par exploration de rôle ont pu être identifiés comme tel (dans 5 entreprises distinctes). Ce dernier type d'intégration est certainement le plus difficile, du fait des difficultés inhérentes et inévitables d'une telle situation ; cependant, il est possible de réussir l'intégration avec des difficultés minimum. En effet, 2 cas se sont déroulés relativement simplement ; mais d'une façon plus délicate pour les 5 autres cas. On observe, d'une manière générale, que les 2 premiers cas ont réussi grâce à une grande préparation de l'intégration, ainsi qu'à un accompagnement régulier tout au long du processus. Ce qui a été totalement négligé dans les autres cas, avec en plus des problèmes en terme de contexte d'arrivée et d'attitude de la nouvelle recrue.

2.2.5- Les implications managériales en matière d'intégration du personnel d'encadrement

L'identification de la logique d'une de ces démarches au moment de l'intégration d'un nouveau membre du personnel de l'encadrement va permettre d'anticiper certaines difficultés inhérentes à la situation en question.

➤ Le rôle de l'organisation dans l'intégration d'un nouveau membre

La principale difficulté qui apparaît peut se faire par la distinction entre les cas d'intégration concernant les **remplacements dans une fonction existante** (cas de reproduction et d'absorption) et ceux concernant les **créations d'une nouvelle fonction** (cas de définition et d'exploration). Cette proposition est clairement apparue lors des entretiens menés : *« créer un poste, c'est profondément traumatisant parce que ça veut dire qu'on fait bouger toute une organisation autour, une structure humaine et de fonctionnement et de rouages de l'entreprise, de circuit de l'information, de procédure dans une chaîne de travail alors que remplacer quelqu'un, c'est toujours très différent, c'est très facile. Moi, j'ai changé quatre fois d'entreprise, remplacer quelqu'un c'est très facile parce qu'il n'y a pas d'objection. S'il y a un service avec trois, cinq ou dix personnes et que leur chef est muté en interne et qu'il s'en va, déjà on s'attend à ce qu'il y ait un nouveau chef, soit on le prend en interne, on le sort de la base, on le sort d'un autre service ou on le trouve à l'extérieur de l'entreprise. Y a des réflexes, y a des domaines de compétence et de responsabilité qui sont définis et généralement, il n'y a pas beaucoup de problèmes. Bon, il y a toujours des réorganisations mais c'est beaucoup plus simple que d'enrichir une structure dirigeante. Passer de quatre directeurs et de quatre chefs de service très autonomes à sept directeurs et six chefs de service, il faut redéfinir les frontières, les articulations... »*³⁰. Cela signifie que les conséquences de telle ou telle intégration, ainsi que les préoccupations de la direction pour intégrer son nouveau collaborateur sont différentes.

³⁰ Exemple de propos tenus par une nouvelle recrue ayant des fonctions de directeur mettant en évidence la situation de remplacement ou de création comme facteur déterminant dans une démarche d'intégration.

Dans le cas d'un remplacement, le rôle organisationnel à pourvoir est défini et sa place est reconnue au sein de l'organisation. Lorsque ce poste est vacant, l'ensemble des membres de la société s'attend à ce qu'il y ait une personne pour exercer ce rôle. Cependant, cette personne ne sera intégrée que si elle est reconnue légitime dans ce rôle aux yeux de tous, c'est à dire qu'elle doit y être acceptée par les autres membres de l'organisation. Ainsi, il nous semble très important que l'entreprise prépare l'intégration de la nouvelle recrue, en justifiant son choix auprès de ses membres, surtout s'il y avait des prétendants internes au poste vacant. La communication est alors un vecteur fondamental pour favoriser et préparer l'intégration de la nouvelle recrue. En effet, informer les membres de l'organisation de l'arrivée d'un nouveau collaborateur et le présenter à son arrivée sont des actions indispensables de la part de l'organisation (pourtant, encore parfois négligé). Enfin, pour les cas d'absorption, il semble pertinent de monter un programme d'intégration formalisé et collectif qui s'avère, en effet, très efficace : *« Il y a en matière de procédure d'intégration, ce qu'on appelle chez nous les PIF, c'est à dire « programme d'intégration et de formation », c'est formalisé avec une check list bien précise : il y a d'abord la découverte du groupe, de nos métiers (...) nécessité de connaître tous les rouages du groupe, alors évidemment, il y a les métiers, il y a les services, donc la personne aura à un moment donné besoin de ces services, je pense à la documentation, au service juridique, au service communication, donc la personne à un moment donné de son activité sera amenée à chercher une information et il est nécessaire qu'elle connaisse le fonctionnement de la maison, quels sont les bons interlocuteurs et parfois, quels sont les bons services, à qui demander les bons renseignements pour gagner du temps. Dans ce programme, c'est un programme d'intégration général avec connaissance de l'entreprise, connaissance des interlocuteurs. La personne est reçue individuellement par chaque grand chef de service, chefs de branche en fait des métiers du groupe, à l'occasion d'une demi-journée à peu près... »*³¹.

Dans le cas d'une création, le rôle organisationnel que la nouvelle recrue doit exercer n'a jamais existé dans l'entreprise ; ce qui signifie qu'il n'est pas défini et n'a pas encore sa place au sein de l'organisation. Ainsi, le fait de créer un poste implique des changements organisationnels qui peuvent plus entraîner des réticences de la part du personnel. Ces changements, pour être le mieux acceptés, doivent être justifiés et légitimes. C'est pourquoi, il importe que l'entreprise entreprenne une action de légitimation du nouveau rôle organisationnel afin de le faire accepter. La communication s'avère alors encore une fois un vecteur à exploiter autant lors de la préparation de l'intégration que lors de son accompagnement. La communication pourra être utilisée pour définir collectivement le rôle organisationnel, ce qui semble être le plus efficace pour favoriser l'élaboration d'une représentation sociale commune du rôle de la nouvelle recrue : *« Lorsque j'ai préparé le recrutement, j'ai envoyé à une vingtaine de personnes la question suivante : comment avez-vous travaillé avec la personne à remplacer ? qu'est-ce que vous attendez ? est-ce que vos besoins ont évolué ?...et en terme de personnalité, qu'est-ce qui vous paraît essentiel ? ...Donc, là je vais faire un travail de synthèse à partir de là. Là, j'ai leurs points de vue, après j'ai le mien, celui de son futur responsable, on en discute mais je pense qu'on peut pas faire autrement quand on recrute...(...) Certaines personnes voulaient conserver ce qu'elles avaient acquis, c'est à dire les domaines de responsabilités, domaines d'autonomie qu'elles avaient acquis, d'autres voulaient en profiter pour rebasculer ce qu'elles avaient pris et dont elles voulaient se débarrasser, donc garder le bien, garder ce qui était un peu gratifiant et laisser ce qui était un peu « chiant » (...) on briefe les uns et les autres, ça c'est super important, sinon il y a certaines incompréhensions qui peuvent arriver assez*

³¹ Exemple de programme d'intégration.

rapidement... »³² ; cela permet alors, également, de redéfinir en partie les frontières des autres rôles déjà existants, en prenant désormais en compte une fonction supplémentaire. Par ailleurs, ce type de communication permet de rassurer les membres de l'organisation qui s'interrogent et s'inquiètent de ces changements : « avant l'arrivée de [la nouvelle recrue], j'ai bien perçu ces inquiétudes puisque quand vous voyez certains chefs de service qu'on croise dans les couloirs et qu'ils vous demandent « alors comme ça on va avoir un nouveau directeur des opérations ? », c'est vrai que les gens sont inquiets (...) Mais bon, c'est humain, dès que vous voyez un responsable, vous vous dites « pourquoi ? » (...) Quand vous voyez quelqu'un arriver au-dessus de vous, vous avez toujours au départ quelques craintes, alors on demande, on s'inquiète, « qu'est-ce qu'il va faire exactement ? », donc il y a cette période comme ça d'inquiétudes »³³. Ainsi, les membres de l'organisation en place sont demandeurs, ils ont besoin d'informations.

► Le rôle de la nouvelle recrue dans sa propre intégration

Par ailleurs, on note que si l'organisation se doit de préparer et d'accompagner son nouveau membre tout au long de son processus d'intégration, ces efforts doivent être réciproques ; et ce dernier, aussi, doit être actif et agir selon des **attitudes « acceptables »** par les membres de l'organisation. Cela fait également partie des implications managériales que le nouveau membre d'encadrement doit prendre en considération, du fait même de sa fonction.

Dans le cas d'un remplacement, il importe que la nouvelle recrue assure une continuité de l'organisation, mais surtout pas une « révolution » ; c'est pourquoi, le nouveau membre doit parvenir à prendre sa place sans perturber le fonctionnement en place : « je ne suis pas arrivé comme un conquérant, je suis arrivé en précisant aux gens que je désirais être complémentaire d'un processus de fonctionnement et de direction qui existait déjà. J'ai pas commencé à dire aux gens « voilà, vous avez occupé cette fonction pendant qu'il n'y avait personne, maintenant que je suis là, dégagez... » non. Au contraire j'ai conforté les gens dans leurs missions et dans leurs rôles respectifs en terme d'encadrement. On n'a rien changé (...) je respecte totalement la liberté d'action et de méthodes de ce qui préexiste, y a aucun problème »³⁴. Cette attitude est d'autant plus nécessaire dès lors qu'il s'agit d'un cas d'intégration par absorption par le rôle où on attend du nouveau membre de se conformer et de se fondre totalement à la structure existante ; pour ce faire : « Il faut beaucoup d'humilité, beaucoup de modestie, beaucoup de respect de l'autre, ne pas penser que ce sont tous des ploucs et que heureusement que la personne arrive et va révolutionner le système, parce qu'on est encore à l'âge de pierre, c'est une tendance que l'on a beaucoup, pas la personne en général, tout un chacun on a tendance à vouloir dire « j'arrive, je vais tout bouleverser, vous ne savez pas travailler, vous allez voir comment on fait... », mais le problème c'est que si la personne arrive avec cet état d'esprit, les gens se referment sur leur coquille et attendent et regardent, et si les résultats n'arrivent pas alors là c'est catastrophique, l'intégration ne se fera pas. Humilité, respect de l'autre et ne pas critiquer ce qui s'est passé avant et regarder devant et regarder peut-être derrière, en tirer les expériences passées pour mieux avancer, mais surtout pas apporter des jugements, des critiques sur ce qui s'est fait. La meilleure intégration c'est les faits aussi, c'est les résultats. La personne ne pourra être respectée que pour autant qu'elle respecte les autres et qu'elle fasse preuve d'une grande, grande humilité. Pour moi, ça sera une bonne intégration »³⁵.

³² Propos tenus par un DRH.

³³ Propos tenus par un DRH.

³⁴ Propos tenus par un nouvel adjoint au directeur.

³⁵ Propos tenus par un directeur concernant un nouveau membre de son entreprise.

Dans le cas d'une création, la problématique est différente puisque les changements dans l'organisation sont inévitables et sont désirés. Cependant, même désirés, ces changements génèrent une certaine appréhension au sein des membres de l'organisation ; ainsi, il apparaît également qu'une attitude d'humilité et d'écoute soit souhaitable de la part de la nouvelle recrue : « *c'est vrai qu'au début, il y avait une certaine crainte, oui...l'équipe n'était pas très réceptive, ça se ressentait. Elles n'osaient pas venir me voir, enfin plein de choses, on sentait vraiment qu'elles n'arrivaient pas à me positionner entre la direction et leur équipe, voilà...c'était ce pion au milieu là, on savait pas bien où le situer, tandis que là maintenant, ça y est, elles ont compris pourquoi j'étais là. Cela s'est fait petit à petit. Je suis quelqu'un qui écoute énormément donc ça, je crois qu'elles l'ont bien ressenti, je ne me suis pas imposée, dès le départ j'ai pas dit « bon, ben voilà, c'est moi, vous allez faire comme je le vois... », non...je les ai écouté énormément, je les ai regardé travailler et petit à petit, doucement je leur ai donné moi, mes idées, comment je voyais l'évolution du travail et ça s'est bien passé je pense pour ça, parce que dès le départ je ne me suis pas imposée en tant que tel en disant « maintenant, c'est comme ça... ». Donc, ça s'est fait doucement, ça s'est fait doucement...mais bien »*. Le nouveau membre ne doit pas imposer sa représentation sociale de son rôle, mais doit l'adapter par rapport aux attentes d'autrui, qu'il peut connaître grâce à un travail d'écoute et de communication. Cette situation d'intégration est certainement la plus délicate dans la mesure où il faut, pour la nouvelle recrue, faire sa place dans une structure qui fonctionne déjà ; dans ce cas, certaines difficultés sont inévitables : « *Il y a des conflits à l'arrivée d'une nouvelle personne. Quand il y a de l'espace, il y a du vide, quand il y a du vide il y a des personnes, et elles ont raison, qui occupent les missions et donc il y a toujours des personnes en interne qui aspirent, heureusement. Mais, bon c'est toujours difficile avec ces relations là...(...) Quand on arrive, on prend quelque part aussi le poste de quelqu'un, même si le poste n'est pas créé, les missions sont un peu à chaque personne donc il y a un peu un contre pouvoir qui s'installe. Et puis effectivement, il y a le caractère, chacun a une méthode de travail donc c'est vrai que c'est aussi à l'équipe de s'adapter à son nouveau chef, comme aussi c'est au nouvel entrant à s'adapter à l'état d'esprit mais à apporter aussi de son expérience, il ne faut pas se fondre totalement dans le moule sinon il n'y a pas d'apport »*³⁶. Ainsi, il apparaît nécessaire, pour tout nouveau membre, de prendre en charge son rôle en ayant conscience des difficultés d'une telle création de fonction et des appréhensions des membres de l'organisation, par la communication et l'écoute.

CONCLUSION

Le premier intérêt de ces conclusions est d'ordre théorique, dans la mesure où elles tendent à montrer la pertinence d'une telle approche du processus d'intégration à travers les représentations sociales du rôle organisationnel à exercer par la nouvelle recrue. Par ailleurs, d'un point de vue plus pratique, nous souhaitons à terme, proposer des pratiques d'intégration adaptées à chacune des démarches d'intégration identifiées, directement applicables par les entreprises. Cela leur permettrait d'optimiser leurs recrutements en ne négligeant plus la phase d'intégration. En effet, un effort appuyé par l'entreprise sur de réelles pratiques d'intégration permettrait d'éviter certains de ces dysfonctionnements organisationnels et d'amener tout nouveau membre à être compétent le plus rapidement possible.

³⁶ Propos tenus par un nouveau Secrétaire général.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRIC J-C., « Les représentations sociales : aspects théoriques », sous la direction de Abris J-C., *Les représentations sociales*, PUF, p. 11-35, 1994
- ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C. & EHLINGER S., « Analyses de représentations et de discours », in Thétart R-A. & coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p.449-475, 1999
- BARDIN L., *L'analyse de contenu*, PUF, 1977
- DEMAILLY L., « Compétences et transformations des groupes professionnels », in Minet F., Parlier M. & Witte S., *Compétences : mythe, construction ou réalité ?*, L'Harmattan, Paris, 1995
- EMERY Y., *Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs : les rites d'initiation*, Humanisme et entreprises, n°179, février 1990
- FELDMAN D., « A contingency of theory of socialization », *Administrative Science Quaterly*, Vol.21, p. 433-437, Sept. 1976
- FISCHER G.N., *La psychologie sociale*, Editions du Seuil, Paris 1997
- FISHER C.D., « Organizational socialization : an integrative review », in *Personnel and Human Resources Management*, Vol 4, p.101-145, 1986
- HUBERMAN A.M. & MILES M.B., *Analyse des données qualitatives – Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck université, Bruxelles, 1991
- JODELET D., « Représentations sociales : un domaine en expansion », sous la direction de Jodelet D., *Les représentations sociales*, PUF, Paris 1989
- JONES G.R., « Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations », *Academy of management journal*, Vol.29, n°2, p.262-279, 1986
- KHELLIL M., *L'intégration des maghrébins en France*, Presses Universitaires de France, 1991
- LE BOTERF G., *Compétence –Essai sur un attracteur étrange*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1994
- LOUIS M.R., « Surprise and sense-making : What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings », *Administrative Science Quaterly*, Vol.25, p.226-251, 1980
- LOUIS M.R., POSNER B.Z. & POWELL G.N., « The availability and helpfulness of socialization practices », *Personnel Psychology*, Vol.36, p. 857-866, 1983
- LUCKMANN T. & BERGER P., *La construction sociale de la réalité*, Editions Méridiens, Klincksieck, 1968 (traduction française)
- MANÇO A., *Intégration et identités – Stratégies et positions des jeunes issus de l'immigration*, De Boeck Université, 1999
- MILLER V.D. & JABLIN F.M., « Information seeking during organizational entry : influences, tactics and a model of the process », *Academy of Management Review*, Vol.16, n°1, p. 92-120, 1991
- MINTZBERG H., *Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre*, Editions d'Organisation, 1984
- MOLINER P., *Images et représentations sociales*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble 1996
- MUCCHIELLI A., *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, 1996
- NICHOLSON N., « A theory of work rôle transitions », *Administrative Science Quaterly*, Vol.29, p.172-191, 1984

- OSTROFF C. & KOZLOWSKI S.W.J., « Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition », *Personnel psychology*, Vol.45, p. 849-874, 1992
- SCHEIN E.H., *Career dynamics : Matching individuals and organizational needs*, Reading MA : Addison-Wesley, 1978
- STEIGER T.L., « Construction skill and skill construction », *Work, Employment and Society*, Vol.7, n°4, p.535-560, 1993
- STROOBANTS M., « Travail et compétence : récapitulation critique des approches des savoirs au travail », *Formation Emploi*, n°33, p.31-42, 1991
- VAN MAANEN J. & SCHEIN E.H., « Toward a theory of organizational socialization », *Research in organizational behavior*, Vol.1, p. 209-264, 1979
- WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 1996
- WANOUS J.P., *Organizational entry – Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*, Addison Wesley, 2nd édition, 1992
- YIN R., *Case study recherche, designs and methods*, Sage Publications, London, 1984