

MESURE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE D'UN REPRENEUR DE POSTE OU D'ENTREPRISE

Sonia Boussaguet¹, Pierre Louart², Géraldine Mantione-Valero³

De façon significative, la performance des entreprises dépend des qualités managériales de leurs dirigeants ou de leurs cadres. Étant donné que la moyenne d'âge des dirigeants français est élevée, beaucoup de successions seront à régler dans un proche avenir. Du côté des cadres, on observe actuellement une plus grande mobilité dans les postes, ainsi qu'une organisation des carrières autour d'emplois successifs où se testent les potentiels. De part et d'autre, il y a des reprises de postes à gérer, avec des effets importants sur les capacités ou le développement des entreprises concernées. Qu'il s'agisse de reprendre une direction ou une fonction d'encadrement, les difficultés sont assez nombreuses⁴. Il y a des risques techniques et professionnels, et d'autres relatifs à la compétence des acteurs à s'intégrer activement à leurs nouveaux terrains d'activité. En l'absence d'une socialisation appropriée, faute d'un transfert des connaissances nécessaires avec un minimum de confiance collective, la reprise de poste ou d'entreprise connaît beaucoup d'échecs : depuis la perte relative d'efficacité jusqu'à l'incapacité d'intégration⁵. C'est ce besoin de socialisation que nous allons étudier dans cet article, en montrant qu'on peut en améliorer la prise de conscience et le suivi par des mesures de processus. En gestion des ressources humaines, la mesure n'est pas seulement faite d'indicateurs de structure ou de niveau. Elle relève aussi de constats factuels. Par exemple, elle peut traduire qu'un certain nombre de règles ont été respectées, que des étapes utiles ont été franchies,

1 Doctorante, Faculté d'administration et gestion, Université Montpellier 1, France.

Courriel : sboussaguet@hotmail.com.

2 Professeur, IAE Lille, France.

3 Docteur, Faculté d'administration et gestion, Université Montpellier 1, France.

4 Le fait de succéder à un chef d'entreprise dans le cadre d'une reprise de PME s'apparente à une reprise de poste par un cadre d'entreprise : « il y a ce qu'on appellerait dans un emploi normal une prise de poste, je pense que le chef d'entreprise prend également un poste, à ceci près qu'on ne prend pas un poste, une fonction mais une entreprise » (propos d'un repreneur).

5 La « mayonnaise » ne prend pas.

que des ajustements importants ont été pris en compte et réalisés dans le processus étudié.

Dans les travaux sur le recrutement ou les opérations de reprise d'entreprise, on néglige souvent les besoins d'acculturation (voire d'inculturation⁶) des arrivants. C'est pourtant une phase essentielle que ce processus interactif dans lequel une entreprise ou un domaine d'activité intègrent un nouveau membre à leur fonctionnement et où ce membre, venant de l'extérieur, doit s'adapter assez vite à un système organisationnel qu'il a pour charge de contrôler. Cela passe par ce qu'on appelle de la « socialisation organisationnelle », autrement dit l'apprentissage des comportements et des attitudes que les arrivants doivent acquérir pour assumer leur nouveau rôle dans l'organisation.

D'un point de vue gestionnaire, il semble donc important de bien gérer l'intégration organisationnelle lors des reprises de poste ou d'entreprise :

- sur le plan organisationnel, il faut pouvoir garder les savoirs, les savoir-faire et les compétences qui ont permis de faire fonctionner les choses dans le passé; les arrivées de nouveaux dirigeants ou responsables ne doivent pas conduire à des dysfonctionnements (par perte d'informations, de synergie ou de capital immatériel); elles doivent préserver les équilibres internes, du moins avant qu'il soit possible de les transformer ou de les faire évoluer en connaissance de cause ;
- sur le plan individuel, il faut permettre aux arrivants de se construire en réorganisant leurs acquis ou leurs expériences dans le nouveau contexte; ils doivent être rapidement efficaces sur les plans cognitif (perception de la situation), relationnel (interactions avec le personnel) et technique (maîtrise des outils de gestion); ils doivent être reconnus comme capables de s'adapter au mieux à leur nouvel environnement.

Dans les entreprises, il existe des pratiques de socialisation qui tentent de gérer au mieux cette période de transition qu'est la reprise. Mais sont-elles vraiment efficaces et jusqu'à quel point ? C'est ce que nous testons dans cet article, à partir d'études de cas⁷ où nous confrontons certaines pratiques à leurs effets observables. L'article est divisé en trois parties :

6 L'acculturation demande d'adapter plus ou moins sa culture à celle du territoire d'accueil. L'inculturation va plus loin, elle exige de se soumettre à la culture du territoire d'accueil pour pouvoir entrer en relation satisfaisante avec ses acteurs, ses pratiques et sa symbolique institutionnelle.

7 Pour cette étude, nous avons utilisé différentes sources. La plupart des données retenues proviennent d'un travail doctoral achevé (Mantione, 2001) et d'un autre en fin de rédaction (Boussaguet, 2004). Chaque cas correspond à la période d'entrée d'un nouvel individu dans une organisation, lors d'une prise de poste qui nécessite un processus de socialisation. La population d'enquête est représentée, à titre principal, par de nouvelles recrues à fonctions d'encadrement ou des repreneurs d'entreprise et, à titre secondaire par des recruteurs (DRH, directeur d'entreprise ou supérieur hiérarchique) ou des salariés (subordonnés à ceux qui reprennent le poste ou l'entreprise).

- tout d'abord, nous étudions les pratiques organisationnelles de socialisation relativement à une reprise de poste; nous en déduisons un certain nombre de « conditions de facilitation », qu'on peut considérer comme autant de moyens favorisant la socialisation des repreneurs nouvellement arrivés.
- puis nous analysons la manière dont certains repreneurs mettent en place, eux-mêmes, des pratiques d'auto-adaptation; nous en tirons des « conditions d'activation », qu'on peut évaluer comme autant de moyens permettant de réaliser la socialisation nécessaire, en médiation plus ou moins favorable avec les « conditions de facilitation » décrites plus avant.
- en conclusion, nous montrons qu'il est possible de mesurer la qualité d'une socialisation organisationnelle chez un repreneur de poste ou d'entreprise en faisant l'inventaire des « conditions de facilitation et d'activation » observables dans la situation étudiée; ces conditions permettent d'éviter certains risques et de développer, a contrario, des moyens d'échanges et d'ajustements au sein des contextes de reprise.

1. LES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES DE SOCIALISATION COMME « CONDITIONS DE FACILITATION » D'UNE REPRISE.

Historiquement, la socialisation organisationnelle s'est d'abord traduite par un ensemble d'activités mises en oeuvre par les organisations pour accueillir et intégrer de nouvelles recrues (Schein, 1968). On ne la déclenche vraiment qu'à l'arrivée des nouveaux salariés, comme s'ils devaient être influencés de manière passive. En écho à ce courant de pensée, nous avons constaté que la plupart des pratiques organisationnelles d'intégration débutent après l'accueil de la personne arrivante. Cette action après coup a de nombreux inconvénients, dont nous allons rendre compte ici, en montrant qu'il faut agir tout autant avant qu'après l'entrée organisationnelle du nouvel entrant (qu'il soit cadre recruté, en mutation interne ou repreneur).

1.1 La préparation (avant l'arrivée du nouveau responsable)

Ce type d'intégration a été peu observé. En revanche, nous en avons constaté la grande importance ; car l'arrivant a besoin de préparer son entrée dans un nouvel environnement de travail tout en construisant, avec les membres de l'organisation, des repères utiles à ses futures relations. Dans ce qui suit, nous allons mettre l'accent sur le repreneur salarié à qui l'entreprise confie un poste qu'elle doit alors définir avec lui. Mais cette situation est transposable au cas du

directeur d'entreprise ou supérieur hiérarchique) ou des salariés (subordonnés à ceux qui reprennent le poste ou l'entreprise).

repreneur d'entreprise. Il doit, lui aussi, se faire expliquer dans quel « fonctionnement » il met les pieds, quitte à ce qu'il l'adapte, en connaissance de cause, à la « fonction » qu'il décidera de jouer.

1.1.1 La communication dirigée vers l'arrivant

La communication auprès de l'arrivant se réalise le plus souvent à travers une définition de fonction. Outil classique de recrutement, celle-ci permet de faciliter la sélection et d'aider les candidats à s'imaginer ce qui les attend dans leur nouveau contexte organisationnel. En effet, la période de préentrée nourrit les hypothèses imaginatives des candidats (Louis, 1980; Wanous, 1992; Emery, 1990), quand elle ne les met pas dans l'illusion. S'il n'y a pas de préparation réaliste, autrement dit d'informations claires et mises en contexte sur la fonction, cette dernière est « imaginée » (construite en faux) avec le danger que « cette construction » se heurte à un mauvais « choc de réalité ». Un dirigeant interrogé remarque que « c'est la première semaine qui est importante, moi, j'ai toujours peur que le candidat parte parce qu'on peut se tromper, on peut mal vendre un poste, enfin vouloir le décrire un peu trop beau par rapport aux contraintes ». C'est pourquoi Wanous (1976) a préconisé la méthode du « RPJ » dans le but d'éviter des attentes insatisfaites (notamment dues au fait de vouloir à tout prix « vendre » un poste). Selon cette optique, mieux vaut donner des informations exactes quitte à dissuader les candidats. Dans les faits, peu d'entreprises font vraiment preuve de transparence : « j'avais visité l'entreprise mais pas rencontré les salariés. Mon prédécesseur m'avait dit « je vais vous faire apercevoir le directeur technique » et on avait monté un scénario comme quoi j'étais un client... » (repreneur). Dans l'une de celles que nous avons observées, on fait visiter l'organisation aux candidats jugés intéressants, afin qu'ils puissent prendre la décision d'y « entrer » ou non en connaissance de cause. Cela dit, on se gardera d'affirmer que toutes les informations utiles sur l'entreprise sont vraiment diffusées, comme l'exigerait la méthode de Wanous.

Dans les observations réalisées, peu d'attention est accordée à la définition du rôle d'encadrement des nouvelles recrues. Les définitions de poste sont rares, inexistantes dans le cas d'une reprise d'entreprise. D'après Marbach (1999), la gestion des cadres tend à ignorer les principes prescriptifs issus du taylorisme et encourage l'appropriation personnelle des postes par les candidats car ils sont avant tout choisis pour leur potentiel. « Contrairement aux autres salariés, les cadres ne sont pas appréciés en fonction d'une logique d'adéquation qui cherche à faire coïncider les exigences d'une fonction et les compétences détenues : ils sont valorisés en référence à une logique d'extension (...), sur la base de leurs capacités à enrichir leur fonction à partir d'un noyau dur prescrit par l'organisation ». Dans

ce type d'emploi, ce serait bien « l'homme qui ferait la fonction »⁸. Une telle négligence, qui se révèle volontaire de la part des entreprises, se présente pourtant comme une source de confusion et de rivalités (Donnadieu, 1970). Ainsi, dans les cas d'intégration où une telle définition n'est pas clairement réalisée, les nouvelles recrues n'arrivent pas à se positionner dans l'organisation et les autres membres non plus. Ce qui génère une **ambiguïté de rôle** pour la nouvelle recrue qui ne sait trop comment agir, comme le suggèrent ces propos « je ne savais pas trop comment me situer si vous voulez, j'étais mal, j'étais très mal. Je ne connaissais pas vraiment mon rôle. Au moment du recrutement, on m'a demandé ce que j'espérais faire, ce que je comptais faire, comment je voyais le poste, il n'y avait pas de profil de poste, on ne m'a pas présenté de papier, on m'a donné les grandes lignes quand même, mais en fait j'y suis plus allée au feeling », ou encore, « au début, je me suis demandé ce que je faisais.

C'était un nouveau métier. Vous êtes livré à vous-même alors que dans une grosse boîte, vous débarquez, vous avez d'autres personnes. Que là dans un premier temps, vous pensez que tout repose sur vous. Et enfin de compte, vous vous demandez quel est votre rôle ? Quand vous êtes chef de chantier, vous arrivez, vous êtes chef de chantier ! Là, c'est une prise en charge de vous-même qui est un peu déstabilisante. Personne ne vous donne de directives » (repreneur). Aussi, un **conflit de rôle** entre les personnes est ressenti de la manière suivante : « avec l'adjointe de direction, ça a été assez dur au début parce qu'on avait l'impression au début... moi, j'avais l'impression au début qu'on était deux maîtresses de maison sur la résidence ». Seule l'ambiguïté de rôle a été étudiée dans les études sur la socialisation des nouvelles recrues (Jablin et Miller, 1991). Pourtant, le problème de conflit de rôle⁹ soulève un point important, totalement négligé dans tous les cas d'intégration rencontrés : un besoin de redéfinition des fonctions des autres membres de l'organisation, notamment des proches collaborateurs¹⁰. Ainsi, définir un rôle organisationnel, quelle que soit la méthode utilisée, est donc, selon nous, une action managériale incontournable.

8 C'est d'autant plus vrai qu'il s'agit d'un entrepreneur d'entreprise.

9 À notre connaissance, seul le travail de thèse de Perrot S. va dans ce sens (concernant les jeunes diplômés).

10 En effet, comme nous l'a dit une nouvelle recrue « 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. C'est souvent vécu très personnellement comme une crise de confiance, est-ce qu'on ne me fait plus confiance alors que je savais tout gérer ? »

1.1.2 La communication vers l'équipe actuelle (les salariés de l'entreprise ou du secteur faisant l'objet de la reprise)

De notre analyse ressort qu'il semblerait essentiel de ne pas uniquement centrer les actions d'intégration sur la nouvelle « recrue », mais d'envisager également certaines actions sur les autres membres déjà en fonction. C'est pourquoi, la communication et la diffusion d'informations auprès de ces derniers devraient, selon nous, devenir des pratiques d'intégration courantes. En effet, la communication interne est fondamentale pour annoncer et expliquer l'arrivée d'un nouveau membre et ainsi se préparer au changement. Car, lors de changements organisationnels, les membres de l'organisation éprouvent une certaine réticence qui apparaît comme la réaction naturelle d'un système social pour se protéger des « intrants » nouveaux qui menacent de l'ébranler, soit une réaction légitime du système qui tente de maintenir son état antérieur (Jabes, 1992) ; on parle alors de « résistance au changement ». Il y a deux types de raisons qui poussent les individus à résister :

- Les raisons « psychologiques » :

* **la peur de l'inconnu** : « Avant l'arrivée de [X], 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 (...) 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 » (DRH)

* **la crainte de perdre ce qu'on possède** : « 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 » (nouvelle recrue)

* **la remise en cause des compétences** : « Je pensais vraiment que ça y est, on avait tourné la page, que moi maintenant c'était un temps, le temps de faire un certain chiffre et maintenant comme on passe à un chiffre trois fois plus important, ben on voulait quelqu'un qui avait fait polytechnique et que moi qui ne suis que technique je ne servais plus à rien ! » (subordonné)

* **la préférence pour la stabilité** : « je reconnais que quand quelqu'un arrive et si du jour au lendemain il veut changer nos manières de faire... vous savez quand vous avez vos habitudes depuis une dizaine ou une quinzaine d'années et que

du jour au lendemain vous devez changer, vous comprenez pas toujours» (subordonné)

- **Les raisons « sociologiques »** : si l'on dépasse cette première approche individuelle de la résistance au changement, on s'aperçoit que les membres sont loin d'être attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont, en fait, tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les nouveaux « jeux » qu'on leur propose. Crozier et Friedberg (1977) ont bien montré que l'élément décisif du comportement individuel résidait dans le jeu de pouvoir et d'influence auquel l'individu participe et à travers lequel il affirme son existence sociale malgré les contraintes qui pèsent sur lui. Tout changement est donc dangereux en ce sens qu'« il met en question inmanquablement les conditions de son jeu, ses sources de pouvoir et sa liberté d'action en modifiant ou en faisant disparaître les zones d'incertitude pertinentes qu'il contrôle ». C'est ce que nous confirme ce dirigeant « c'est les « anciens » contre les « nouveaux » c'est une des raisons pour lesquelles il y a des conflits en interne [...] nous [les anciens], on s'était un peu formés puisque ça faisait plusieurs années qu'on travaillait ensemble, là c'était quelqu'un qui arrivait avec son bagage personnel et puis comme je vous le dis, avec un caractère quand même assez fort, une présence et surtout avec une responsabilité dans la société, son rôle était très important, il représentait plus de la moitié des collaborateurs de la société donc sa position dans le comité de direction était naturellement forte donc c'est vrai que ça a bousculé des habitudes et y a des personnes qui ont eu du mal aussi au niveau du comité de direction [...] quand on dilue notre pouvoir, c'est pas évident. Bon, moi j'essaie d'être quelqu'un de très flexible donc ça me gêne pas trop, trop ; par contre, je sais qu'ici ça a gêné certaines personnes...et puis, dès qu'ils peuvent lui faire un petit croche-patte, un petit croc en jambe au départ, à la limite, c'est gentil, c'est pas trop méchant, quoi, mais quand même ». En effet, l'arrivée d'un nouveau directeur conduit à redéfinir les positions et le pouvoir de chacun des membres de l'organisation : autant dans le comité de direction, que dans le travail des subordonnés.

Cette attitude de résistance se justifie par l'incompréhension du besoin de changer et la crainte de s'écarter des normes traditionnelles. Cependant, Maisonneuve (1999) précise que, si les individus sont « amenés à admettre ensemble la mise en question de ces normes, le processus d'évolution est amorcé ».

La communication est donc une action indiscutable qui permet de *légitimer l'arrivée et l'intégration d'un nouveau membre* pour que ce dernier soit plus facilement accepté par les autres membres de l'organisation. De plus, mettre en place une action de communication permet d'*assurer la diffusion d'informations*

exactes concernant la future intégration, ne laissant aucune part à l'interprétation et à la circulation de rumeurs qui peuvent être lourdes de conséquences. Enfin, l'arrivée d'un nouveau membre extérieur doit également faire l'objet d'explication pour *éviter tout conflit interne*. Selon Martory et Crozet (2001), « informer, c'est faire savoir, aider à comprendre, trouver un juste équilibre entre le manque et l'excès », des étapes nécessaires à la préparation de l'arrivée d'un nouveau membre.

1.2 La régulation (après l'arrivée du repreneur)

Notre principale observation en matière d'intégration auprès de différentes entreprises, c'est le manque de formalisation et de procédure pour gérer ce processus. Nous avons cependant pu recenser plusieurs pratiques d'intégration auprès de nos entreprises, qu'elles soient formelles ou, au contraire, totalement informelles.

1.2.1 Les programmes d'intégration formels

Essentiellement, on trouve dans ce type de programme une présentation formelle de l'entreprise (son activité, son organisation), une visite « guidée » de l'entreprise (visite des différents services et des différents sites s'il y a lieu), et surtout une formation des nouvelles recrues très précise dans le but d'exercer convenablement leur fonction. Toutefois, il n'existe pas de programmes d'intégration pour les repreneurs d'entreprise. Par contre, les nouvelles recrues sont généralement accueillies toutes ensemble pour assister à une présentation de l'entreprise des plus formelles. Puis, cette présentation est souvent accompagnée d'une visite concrète du site, ou des sites si nécessaire, afin de connaître tous les interlocuteurs que les nouveaux entrants seront amenés à côtoyer dans l'exercice de leur fonction. Un dirigeant nous a expliqué que, dans son entreprise, « 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 *chek list* bien précise [...] 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... » (directeur d'entreprise). Mais l'essentiel de ce type de programme d'intégration est la formation des nouvelles recrues. Cette formation peut être théorique, avec un accompagnement sur le terrain - réalisé par un tuteur ou un parrain - ou encore, purement terrain. Dans tous les cas, la formation est un moyen de mettre toutes les personnes au même niveau et surtout de faire en sorte qu'elles gagnent en crédibilité vis-à-vis de leurs futurs collaborateurs, et plus précisément de leurs subordonnés, comme l'illustrent ces propos « en général, la formation, ça va varier en fonction des personnes, pour quelqu'un qui vient de

l'extérieur, surtout pour un manager, ce dernier va passer plusieurs semaines, voire quelques mois sur les postes de travail. (...) de façon à acquérir les méthodes de travail qui sont spécifiques, à connaître le produit ; donc connaître le produit pour en connaître sa fabrication, pour pouvoir encadrer les personnes, pour pouvoir dire aux gens « c'est comme ça qu'on fait, c'est pas autrement (...) On part du principe que quelqu'un qui est manager doit être capable au bout de sa formation d'être naturellement manager, c'est à dire que les équipes ont envie de le suivre et que les directives qu'il donne soient suivies de façon harmonieuse (...) Donc, besoin d'un charisme et d'un savoir-faire technique, si le manager sait faire techniquement et qu'au bout de quelques semaines il a montré que c'est un bon et que de toute façon il donne des directives qu'il saura faire lui avant les autres, ça marchera bien, si c'est pas le cas, ça marchera pas. Il doit avant tout être crédible, c'est essentiel» (directeur d'entreprise).

Ces programmes d'intégration formels¹¹ sont intéressants et efficaces ; cependant, il peut être difficile de les envisager pour tous les types d'entreprises. Il semble, en effet, que cela ne puisse concerner qu'un **certain contexte organisationnel** (Ashforth *et al.*, 1998) et ne puisse être réellement utile que dans des **cas d'intégration favorisant plus le statu quo, que l'innovation de rôle** (Ashforth *et al.*, 1998). Ainsi d'après ces derniers, ce type de pratiques d'intégration serait plus approprié à des organisations « mécanistes »¹², plutôt de grande taille, procédant à des recrutements collectifs.

Nous observons alors, à travers notre échantillon, que les entreprises ayant eu recours à un programme d'intégration très formel sont des entreprises de plus de 100 salariés, dans lesquelles **toutes les fonctions sont formellement définies et organisées hiérarchiquement dans un organigramme**. Par ailleurs, on constate que **les programmes d'intégration sont collectifs, dans la mesure où cela concerne plusieurs nouvelles recrues devant exercer les mêmes fonctions et qui sont recrutées en même temps**.

Dans le cadre de structures organisationnelles plus réduites, il est plus rare de trouver plusieurs fois la même fonction et notamment, des fonctions très clairement et formellement définies. Les PME sont, en effet, très souvent caractérisées par le manque de formalisation et par une non-délimitation des

11 Souvent « formalisés » et « collectifs » (Van Maanen et Schein, 1979), ou encore « institutionnalisés » (Jones, 1986)

12 Opposées à organisations « organiques » ; les termes d'organisation « mécaniste » et « organique » sont utilisés au sens de Burns T. et Stalker G.M., *The management of innovation*, 1966

Les caractéristiques des organisations mécanistes sont : la complexité, la formalisation, la centralisation, la standardisation dans la production ; alors que les organisations organiques sont caractérisées par la flexibilité, l'adaptation, une faible spécialisation et standardisation.

frontières d'une fonction. C'est pourquoi, il est difficile d'y envisager de tels programmes d'intégration. On observe alors d'autres types de pratiques plus « informelles » (Van Maanen et Schein, 1979)¹³, souvent utilisées en complément de celles que nous venons de présenter.

1.2.2 Les pratiques d'intégration informelles

Nous avons observé que la majorité des entreprises rencontrées utilisent des pratiques informelles d'intégration afin de faciliter l'adaptation des nouveaux entrants. Concrètement, cela se traduit par une présentation du nouveau collaborateur ou du nouveau dirigeant aux autres membres de l'organisation, et, parfois, par un soutien organisationnel apporté à celui-ci.

1.2.2.1 La présentation du repreneur de poste

Avant même de parler de « pratique » d'intégration, il paraît évident que la présentation d'un nouveau membre d'une entreprise à ses collaborateurs est indispensable; cela relève, en premier lieu, d'un acte de courtoisie : « l'intégration se fait sur une base technique. Par courtoisie, on va la (la nouvelle recrue) présenter à toutes les personnes qu'elle va fréquenter au quotidien » (directeur d'entreprise). Cependant, la présentation d'une nouvelle personne membre de l'encadrement peut être une véritable pratique d'intégration, permettant de positionner la personne concernée ou de consolider la position de la fonction, le rôle qui va être exercé. Autrement dit, il s'agit plus d'un acte de communication, à travers lequel l'entreprise diffuse un certain nombre d'informations nécessaires à la bonne intégration d'un individu. En effet, cela permet, entre autres, d'éviter de laisser une situation confuse et des malentendus générer un mauvais climat social, comme nous l'a expliqué un dirigeant « cette phase de présentation est très importante.

C'est dans la transparence qu'on peut avoir les meilleures chances». Il y a alors plusieurs manières de faire la présentation d'un nouveau collaborateur : par l'envoi de notes d'informations ; à l'occasion d'un pot d'accueil ; par un article dans le journal interne de l'entreprise; mais, le plus souvent, on constate une présentation informelle. En fait, c'est le nouveau qui va se présenter lui-même à ses collaborateurs; ainsi, même si la présentation des nouveaux semble être une étape évidente, elle est parfois sous-estimée; ce que regrettent ces dernières en s'exprimant ainsi « ce manque, je l'ai ressenti tout de suite, ça c'est réellement une difficulté parce que ça veut dire qu'il a fallu ensuite que j'aie moi-même cette

¹³ ou encore « individualisées » (Jones, 1986)

approche là et ça veut dire que c'est des efforts supplémentaires pour être compris, pour s'imposer...c'est moins facile, c'est moins facile».

Par ailleurs, on a repéré certaines attentions de la part des membres de l'entreprise révélant un soutien organisationnel.

1.2.2.2 Le soutien organisationnel

Le soutien organisationnel¹⁴ peut être apporté par les supérieurs hiérarchiques, les collègues, les tuteurs, d'autres nouvelles recrues (Louis *et al.*, 1983), ou encore directement par le directeur de l'entreprise, voire le prédécesseur de la fonction à exercer. L'intérêt est d'avoir quelqu'un vers qui se retourner dès que le besoin s'en fait sentir : «je n'ai pas eu de difficultés particulières dans la mesure où les gens, dans un premier temps, m'ont bien aidé. Je n'étais pas du métier. Cela a été extrêmement formateur pour moi » (repreneur). Par ailleurs, cela permet d'avoir un cadre d'action bien délimité par des objectifs qui sont alors fixés à la nouvelle recrue. Enfin, dans la mesure où le nouveau membre n'est pas laissé seul face à son propre sort et qu'il n'a pas l'impression de perdre du temps inutilement, cela lui permet donc de se sentir soutenu et considéré par l'entreprise : il est sécurisé et il est confirmé en tant que personne (Chappuis, 1994). D'après ce même auteur, le soutien organisationnel se présente alors comme une relation d'aide caractérisée par la demande de soutien de la personne en vulnérabilité, en l'occurrence la nouvelle recrue; en effet, «c'est mieux d'être encadré, on galère moins sûrement. Parce que moi j'ai mis du temps avant d'avoir des initiatives, j'ai mis du temps avant de dire à une infirmière «il faut faire comme ça et pas comme ça» Si c'était à refaire, peut-être un peu plus d'encadrement». C'est ainsi que la nouvelle recrue a besoin d'aide pour se sentir capable de prendre des initiatives; et ce sont, d'après Chappuis (1994), la bienveillance et la disponibilité de l'aidant qui peuvent – en tant que présence active qui incite à l'engagement – l'y pousser dans la mesure où elles produisent des effets psychologiques favorables à la prise de responsabilités. Il est nécessaire que la nouvelle recrue soit elle-même consciente qu'elle a un rôle à jouer dans son propre processus d'intégration, c'est ce que nous étudions dans le point suivant.

14 Nous inspirant du concept de « soutien social » (House, 1981), nous préférons parler de « soutien organisationnel » pour bien délimiter notre sujet au contexte organisationnel. Ainsi d'une manière générale, nous entendons par « soutien organisationnel », une quelconque aide de la part de l'organisation lors du processus d'intégration ; c'est à dire les relations interpersonnelles (Ostroff & Kozlowski, 1992).

2. LES PRATIQUES INDIVIDUELLES DE SOCIALISATION COMME « CONDITIONS D'ACTIVATION » D'UNE REPRISE

Actuellement, les recherches sur la socialisation organisationnelle étudient les conduites « activées » par les nouvelles « recrues » qui ne font pas que subir passivement l'influence de l'organisation. On parle de comportements « proactifs » des entrants : il s'agit de l'ensemble des efforts consentis par ces derniers, de leur propre initiative, pour réussir leur intégration dans l'organisation. Le nouveau venu n'est plus à considérer comme une personne passive, mais plutôt comme un acteur de sa propre socialisation; ce qui est essentiel lorsque l'on s'intéresse à un nouveau membre de direction qui se veut justement un élément actif dans le devenir de l'organisation. Dans cette orientation, la majeure partie des travaux portent sur la recherche d'informations initiée par les nouveaux. Par ailleurs, notre analyse fait émerger l'attitude des nouvelles « recrues » comme un réel facteur de socialisation.

2.1 La recherche et la production d'informations

Dans la littérature, la recherche d'information représente l'activité principale que l'on reconnaît aux nouvelles recrues (Miller et Jablin, 1991 ; Morisson, 1993 ; Ostroff et Koslowski, 1992). Cette dernière est en effet essentielle pour deux raisons (Morisson, 1993) : d'une part, l'information permet de réduire l'incertitude et rend ainsi le nouveau capable de comprendre, de prédire et de contrôler son nouvel environnement organisationnel; et, d'autre part, la recherche d'information d'une manière consciente et volontaire permet de pallier le fait qu'il se sente «privé d'informations» (Jablin, 1984). Le terrain confirme ce besoin de recherche d'information par le nouveau venu; en effet, selon les propos recueillis «le plus difficile dans toute entreprise, dans tout poste d'encadrement, c'est trouver l'information, gérer l'information et puis faire en sorte que les gens travaillent, enfin après c'est le décliner en termes d'action, mais au début, c'est trouver l'information». Nous venons de voir que l'information peut être fournie par l'organisation par le biais des pratiques d'intégration qu'elle aura mises en œuvre. Cependant, il peut arriver que l'information désirée ne soit pas toujours fournie ou complète, ce qui peut pousser la nouvelle personne à chercher elle-même cette information. Pour ce faire, deux types de sources d'information sont disponibles :

- **les sources impersonnelles** sont constituées des écrits de l'organisation tels que les documents internes officiels. Ces derniers fournissent des informations précises, claires et objectives (Daft et Lengel, 1984). Au niveau empirique, nous pouvons constater l'absence de résultats concernant les effets de l'information obtenue par la documentation qui peut exister dans l'organisation. Ostroff et

Koslowski (1992) incluent deux autres sources d'informations impersonnelles qui sont l'expérience sur le tas de nouveaux comportements et l'observation. Certains auteurs considèrent ces dernières comme des stratégies développées par les nouveaux pour accéder aux informations qui leur sont nécessaires.

- **les sources interpersonnelles** sont constituées par l'ensemble des personnes dans et hors de l'organisation en contact avec le nouveau membre, auprès desquelles il peut s'adresser pour acquérir les informations dont il a besoin. Dans la littérature, ces personnes sont appelées des « agents socialisateurs ». Toutefois, l'individu entrant doit évaluer la personne susceptible de pouvoir lui amener des réponses; il choisira et utilisera une source en fonction de sa crédibilité, de son statut et de la relation hiérarchique (Jablin, 1987). L'essentiel des travaux de recherche considèrent que les collègues (pairs) et les supérieurs hiérarchiques semblent être les plus utiles et donc les plus sollicités (Louis *et al*, 1983).

Nous avons observé que les nouveaux cadres s'adressaient plus facilement à **leurs supérieurs hiérarchiques, pairs, DRH ou encore directeur, plutôt qu'à leurs subordonnés**. Ce qui confirme la théorie. En revanche, hormis le vendeur, seuls les subordonnés sont susceptibles d'apporter des informations aux repreneurs d'une entreprise. Deux principales difficultés apparaissent dans cette recherche d'informations : d'une part, cela peut entraîner une surcharge de travail pour les personnes en charge de l'intégration, comme nous l'a expliqué un employé : « il posait beaucoup de questions, donc cela nous a perturbé, retardé dans le déroulement du chantier pour lui répondre et lui expliquer sur place pourquoi on faisait ceci ou cela » ; ou bien, un membre de l'encadrement rapporte les propos suivants : « pour moi, je me suis retrouvée avec une charge de travail importante, plein de choses, un patron qui avait besoin de beaucoup de renseignements, d'explications. Ça travaillait dur au début, ce qui était un peu normal ! ». De plus, la demande peut être vaine si les relations entre les personnes sont tendues, comme le souligne cette nouvelle recrue : « et puis quand vous avez quelqu'un qui a l'impression qu'on lui a pris son poste, ça rajoute un peu à la complexité ». Enfin, les pourvoyeurs potentiels d'informations ne sont pas forcément disponibles, ni même motivés pour transmettre l'information. D'autre part, soulignons que lorsque cette nouvelle recrue est un membre de l'encadrement ou de direction, la situation de recherche devient particulière. En effet, il devient délicat de demander des informations à ses subordonnés, comme en témoignent ces propos : « c'est là où c'est plus compliqué parce que vous arrivez à un poste où vous êtes censé encadrer les personnes, c'est pas tout le temps facile d'aller demander aux personnes que vous allez encadrer de vous former ». Le fait de poser des questions peut ternir l'image de celui-ci car en demandant des informations, il s'expose au jugement de la personne interrogée. Ce qui peut révéler chez le nouvel individu

un manque de confiance en soi ou d'incompétence (Morrison, 1993). Pourtant, d'après les personnes interrogées, il est important que les nouveaux membres reconnaissent leur «incompétence» et s'en remettent modestement à leurs collaborateurs, qui se sentent alors considérés, valorisés : «on devait aider un repreneur qui était censé refléter le chef de la société, c'était valorisant pour nous» (ouvrier). C'est pourquoi, **les sources d'informations impersonnelles semblent privilégiées** par les entrants : documents officiels de l'organisation, ainsi que l'expérience sur le tas et l'observation (Ostroff et Kozlowski, 1992) d'autant qu'«il est indispensable d'aller sur le terrain, observer pour éviter de vous voir rétorquer 'de toute façon vous ne savez pas ce que je fais puisque vous n'êtes jamais venu me voir'» (reprenneur).

Au-delà de la simple recherche d'informations, il convient que le nouveau membre soit au centre d'interactions; qu'il en soit l'initiateur d'une part pour recevoir des informations et d'autre part pour en transmettre, comme le souligne un repreneur «pour moi, une vraie communication nécessite une capacité de savoir ce qui se passe dans l'entreprise; et en même temps, il faut communiquer sur les projets de l'entreprise pour que tout le monde soit au courant.» Ainsi, **le nouveau membre n'est plus seulement dans une dynamique de recueil d'informations mais de production d'informations**; ce qui tend à favoriser l'**innovation de rôle**, essentielle et majeure au bon exercice de la responsabilité d'un dirigeant puisqu'il se doit d'impulser une nouvelle dynamique organisationnelle.

Un dernier point concernant les pratiques individuelles d'intégration nous amène à souligner un élément qui est apparu dans tous les cas d'analyse : l'attitude de la nouvelle recrue qui apparaît comme une véritable forme de communication (parallèle à la communication verbale).

2.2 L'attitude du nouveau membre

L'attitude du nouveau membre (et les comportements qui en découlent) s'est révélée être un facteur d'intégration. En effet, la manière dont ce dernier présente et envisage d'exercer sa fonction d'encadrement ou de direction influence la manière dont ses collaborateurs vont réagir en retour. L'école de Palo Alto, et plus précisément Watzlawick *et al.* (1972) assimilent la communication au comportement dans la mesure où tout comportement contient une sorte de message vis-à-vis de l'extérieur, qui crée une relation entre l'individu et les autres. Aussi, dans tous les cas rencontrés, l'attitude a été un facteur déterminant dans le processus d'intégration du nouveau membre; cela fait également partie des implications managériales que chaque nouveau membre devrait prendre en

considération, du fait même de sa fonction. Ainsi, souvent ce type de propos revenait : «il faut qu'il y ait de bonnes relations humaines. S'il n'y a pas de relations humaines, ce n'est pas la peine qu'il vienne dans une société. Et ça ils ne l'ont pas tous» (ouvrier). Ces relations humaines étaient alors considérées comme bonnes dès lors que le nouvel entrant faisait preuve d'une grande humilité et d'une importante capacité d'écoute.

2.2.1 Humilité et respect de l'existant

Il importe qu'à son arrivée, la nouvelle recrue puisse assurer une continuité de l'organisation, voire une évolution, mais surtout pas une « révolution »; c'est pourquoi, cette dernière doit parvenir à prendre sa place sans perturber le fonctionnement en place, comme le reconnaît ce nouveau directeur interrogé : «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. On n'a rien changé [...] je respecte totalement la liberté d'action et les méthodes qui préexistent, y a aucun problème». Ce comportement est alors très apprécié par les salariés déjà en poste : «c'est pour ça qu'il s'est bien intégré, surtout il a bien épousé le système de la société. Il n'a pas effacé le passé de la société. Il n'y a pas eu de cassure», ce repreneur ajoute «une personne qui arrive dans une entreprise doit amener du bon, donc elle amène sa compétence, son façon de faire. Mais il y a un canevas qu'il faut respecter». Plus précisément, c'est l'humilité, mais surtout le respect de l'existant qui semble être indispensable à la bonne intégration d'un nouveau membre. En effet, nous avons plusieurs fois relevé les propos suivants : «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» (directeur d'entreprise).

2.2.2 Écoute

D'après les propos recueillis, l'écoute semble être considérée comme une qualité nécessaire à une reprise de poste de qualité, notamment lorsqu'il s'agit d'un membre de l'encadrement ou de direction : «il faut montrer une certaine disponibilité, une volonté d'écoute. C'est très important mais cela ne fait pas seulement parti du management. C'est la réalité d'une PME au quotidien». Cette attitude d'écoute permet d'inspirer une certaine confiance en la personne. Elle est d'autant plus importante qu'elle permet également de répondre aux attentes des membres de l'organisation; en effet, il semble que des attentes non satisfaites soient génératrices d'un sentiment de déception chez les membres de l'organisation, comme nous le précise ce repreneur : «vous dites en deux mots la perspective vers laquelle vous voulez tendre. Ne pas dire qu'on va décrocher la lune, alors que vous savez que vous n'y arriverez pas. Sinon, vous allez faire des déçus et alors ils seront vraiment déçus. Juste dire des objectifs clairs et atteignables». De plus, cela permet de justifier la crédibilité et la légitimité de la nouvelle recrue : «on écoute, je crois que c'est très important de donner du temps, de la disponibilité aux gens qui vous expliquent ce qu'ils font, on essaye de comprendre et au bout d'un moment, la crédibilité monte en puissance».

CONCLUSION

Le but de cet article était de tester et de discuter des pratiques de socialisation observées dans les entreprises lors de l'arrivée d'un nouveau membre, à l'occasion d'une reprise de poste ou d'entreprise. Cette période de transition est délicate. Elle est chargée de grands enjeux organisationnels et individuels. Pour la gérer au mieux, nous proposons un certain nombre de conditions susceptibles de favoriser la bonne intégration d'un nouveau collaborateur ou d'un nouveau responsable. Ces conditions font l'objet d'un tableau synthèse. On y met l'accent sur l'importance extrême d'une socialisation dans le nouvel environnement de travail, afin que l'arrivant puisse acquérir la compréhension, les relations et l'autorité dont il a besoin par rapport à son environnement ou ses collaborateurs. Une telle socialisation est un processus à gérer avec attention. Le tableau 1 en rappelle les éléments de facilitation et d'activation, tels qu'ils ont été présentés dans cette communication. Ce sont à la fois des pratiques à mettre en œuvre et des critères qu'on peut tester lors d'une reprise de poste. En tant que critères, leur mesure est avant tout qualitative et s'appuie sur les points suivants :

- pour chacun des critères : présence ou absence, intensité ou fréquence de son utilisation, qualité de sa conception et de sa réalisation, effets perçus par l'arrivant et ceux qui l'accueillent ;

- pour la socialisation dans son ensemble : nombre de critères combinés, degré de synergie ou de coordination des critères entre eux, impact sur l'arrivant et les autres (avec des effets cumulatifs, dissociés ou discordants).

L'ensemble des pratiques de socialisation que nous avons recensées existe dans les entreprises; mais, elles sont généralement mal exploitées, car les entreprises sont mal organisées. En fait, il semblerait qu'elles manquent d'un outil essentiel : **le temps**. Ce manque de temps est intervenu très souvent dans les discours recueillis. En effet, les entreprises se sont souvent plaintes de la manière suivante «j'aimerais faire plein de choses pour intégrer les nouvelles personnes, mais je n'ai pas le temps de le faire»...

**Tableau 1 :
Conditions de facilitation et d'activation de la reprise de poste**

CONDITIONS DE FACILITATION			Conséquences
① Communication auprès de l'arrivant	② Communication auprès de l'équipe actuelle	* Définition des rôles organisationnels : définition du rôle du nouveau membre et redéfinition des rôles des collaborateurs * Diffusion d'informations exactes : informations exactes concernant l'arrivée d'un nouveau membre (explications des raisons) et la personne elle-même	
Préparation	③ Programmes d'intégration formels <i>NB : programmes valables seulement dans certains contextes</i>	* Présentation formelle de l'entreprise * Formation * Présentation du reprenneur de poste * Soutien organisationnel	- Réduction des éventuelles résistances au changement - Diminution des conflits internes / légitimation de l'arrivée d'un nouveau collaborateur ou directeur - Atténuation des rumeurs, limitation de la circulation de fausses informations et interprétations... - Bonnes connaissances de l'environnement organisationnel - Efficacité et rapidité de l'intégration - Consolidation de la position de la personne dans sa nouvelle fonction - Légitimation du nouveau collaborateur ou directeur - Considération et non-isolement du nouveau membre
Régulation	④ Pratiques d'intégration informelles		
CONDITIONS DE FACILITATION			Conséquences
① Comportement actif du nouveau membre	② Attitude positive du nouveau membre vis-à-vis des autres membres de l'organisation	* Recherche et production d'informations * Développement de la sociabilité : humilité et respect de l'existant, écoute des attentes émanant des membres de l'organisation et réponse à ces attentes, confiance (à inspirer)	
			- Réduction du sentiment d'être privé d'informations - Maîtrise et contrôle de l'environnement organisationnel - Innovation de rôle - Crédibilité et reconnaissance du nouveau membre

RÉFÉRENCES

- Ashford, S.J.** et **L.L. Cummings**. 1983. « Feedback as an individual resource : personal strategies of creating information », *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, p.370-398
- Ashforth, B.E., A.M. Saks et R.T. Lee. 1998. « Socialization and newcomer adjustment : the role of organizational context », *Human Relations*, vol.51, n°7, p.897-926,
- Bauer, T.N., E.W. Morrison** et **R.R. Callister**. 1998. « Organizational socialization : a review and directions for future research », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.16, p.149-214
- Chappuis, R. 1994. Les relations humaines – La relation à soi et aux autres, Editions Vigot, Paris,
- Crozier, M. et E. Friedberg. 1977. L'acteur et le système – Les contraintes de l'action collective, Seuil, Paris,
- Donnadieu, G. 1970. Demain les cadres, Le Centurion, Paris
- Feldman, D.C.** 1976. « A contingency theory of socialization », *Administrative Science Quarterly*, vol.21, p.433-437
- Fisher, C.D.** 1986. « Organizational socialization : an integrative review », *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, p.101-145
- Jabes, J. 1992. « Changement et développement organisationnel », dans *Management - aspects humains et organisationnels*, N. Aubert, H. Laroche et S. Michel (ouvrage collectif), PUF fondamentale,
- Jablin, F.M.** 1984. « Assimiling new members into organization », in R. Bostrom, (dir.), *Communication Yearbook*, 8, Beverly Hills : Sage, p.594-626
- Jones, G.R.** 1986. « Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 29, n.2, p. 262-279
- Louis, M.R.** 1980. « Surprise and sense making : what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings », *Administrative Science Quarterly*, vol.25, p.226-251
- Louis, M.R., B.Z. Posner** et **G.N. Powell**. 1983. « The availability and helpfulness of socialization practices », *Personnel Psychology*, vol.36, p.857-866
- Maisonnette, J. 1999. La dynamique des groupes, PUF, Que sais-je ?, Paris, (1^{ère} édition 1968), p.40
- Marbach, V. 1999. Evaluer et rémunérer les compétences, Editions d'organisation, Paris
- Miller, V.D** et **F.M. Jablin**. 1991. « Information seeking during organizational entry : influences, tactics and a model of the process », *Academy of Management Review*, vol.6, n.1, p.92-120
- Morrison, E.W.** 1993. « Newcomer information seeking : exploring types, modes, sources and outcomes », *Academy of Management Journal*, vol. 36, n.3, p. 557-589
- Morrison, E.W.** 1995. « Information usefulness and acquisition during organizational encounter », *Management Communication Quarterly*, vol.9, p.131-155
- Ostroff, C. et S.W.J. Kozlowski. 1992. « Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition », *Personnel Psychology*, Vol.45, p.849-874,
- Schein, E.H.** 1988. « Organization socialization and the profession of management », *Sloan Management Review*, p.53-65, 1^{ère} édition 1968
- Van Maanen, J.** et **E.H. Schein**. 1979. « Toward a theory of organizational socialization », *Research in organization behavior*, vol.1, p.209-264

Wanous, J.P. 1992. *Organizational entry : Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*, Addison Wesley, 1ère édition 1980

Watzlawick P., H. Beavin et D. Jackson. 1972. *Une logique de la communication*, Le Seuil, Paris