

Onboarding et Socialisation Organisationnelle

'La Socialisation Organisationnelle (SO) est une double dynamique d'acculturation aux valeurs et normes organisationnelles et de développement d'une adhésion attitudinale à l'entreprise' (Professeure Nathalie Delobbe – UCL).

L' Onboarding est le processus d'accueil et de mise au travail des nouveaux collaborateurs. Le processus est collectif, individuel ou mixte, il est planifié et comporte des événements et des actions.

La SO se focalise sur les interactions et les flux entre le nouveau venu et les composants organisationnels de la société et de la fonction.

Enseignements de la SO :

Mettre le poste et les tâches au centre du processus d'accueil est insuffisant pour répondre aux objectifs principaux du 'lancement' d'un nouveau collaborateur :

- Etre opérationnel et efficace dans les délais les plus brefs.
- Etre satisfait de son rôle dans l'entreprise et vouloir y faire carrière.

Les études pratiques de SO démontrent que les aspects sociaux au sens large ainsi que la personnalité du nouveau venu et ses attentes aux niveaux professionnel et privé, ont une influence majeure sur le succès de l'intégration.

L'entreprise doit mettre en place les moyens qui facilitent la socialisation des nouveaux venus. Selon qu'il s'agit d'un premier emploi ou pas, d'une mutation ou d'un changement suite à une réorganisation interne l'approche est différente, mais est toujours centrée sur la personne.

Quelques compétences clés qui favorisent la SO :

Se créer un réseau :

Dès les premiers contacts avec son futur employeur le collaborateur potentiel s'informe sur la société, contacte des amis ou connaissances qui y travaillent ou y ont sollicité ou travaillé. Des outils tels Glassdoor, Facebook, LinkedIn et le site WEB de la société sont riches d'informations. Le réseau s'étend ensuite vers les membres de l'équipe, les supérieurs, les formateurs, les clients...

La densité du réseau est un critère. La société aide activement le nouveau venu par la mise à disposition d'outils et de réseaux existants nécessaires à la fonction.

Donner un sens à la situation :

Le 'Sense making' est un élément clé. Le nouveau venu se connaît et a des objectifs professionnels et privés dans le cadre de son nouvel emploi. Il découvre un nouvel environnement professionnel, de nouvelles tâches, un nouveau rôle, des valeurs spécifiques, une nouvelle culture d'entreprise, des collègues... Donner un sens à sa nouvelle situation c'est rechercher et sélectionner dans ce qui l'entoure tous les éléments qui lui sont favorables, qui l'aident à travailler de façon optimale et qui satisfont ses besoins privés. Ensuite de relier ces éléments à sa propre histoire et à sa personnalité et en faire un tout. Ceci peut déboucher sur des adaptations de tâches ou de rôle. La construction de sens est un processus dynamique qui ne s'arrête pas à la phase de mise au travail.

Des formations ou des exercices sont à mettre en place pour que le nouveau venu comprenne bien l'utilité pratique de ce concept.

Adopter une approche positive :

Transformer les obstacles en opportunités, convertir à son profit les informations (Job, équipe, organisation...) présentes dans son environnement de travail.

Lorsqu'un nouveau venu montre des signes d'inquiétude, de stress et ce après une période longue, l'aider à découvrir sa valeur ajoutée à la fonction ou lui faire prendre conscience de ce dont il peut profiter autour de lui diminue ses sentiments de peur de ne pas être à la hauteur.

Etre proactif :

Rechercher activement les informations utiles, prendre contact avec ses collègues, avec ses supérieurs, demander des feedbacks, provoquer des réunions, amener des idées, changer le mode d'exécution d'une tâche... appellent des attitudes comparables de la part de son environnement social.

Le nouveau venu peut être aidé par une personne de l'organisation. Un système de parrainage, non limité à la position et aux tâches et mettant l'accent sur la carrière, peut se révéler très efficace.

Accepter une certaine ambiguïté :

Certains sont mal à l'aise si tout n'est pas bien défini. D'autres profitent de cette latitude et combinent leurs points forts aux exigences de la situation ou d'un supérieur. Accepter que tout ne soit pas parfaitement défini diminue le sentiment d'inquiétude propre au démarrage dans une nouvelle carrière.

Suivant les nombreuses études de SO, un candidat disposant de ces compétences et apte à les mettre en œuvre s'intègre rapidement et harmonieusement à la société.

Entre deux candidats présentant des expériences ou connaissances techniques différentes il est préférable de choisir celui qui est le plus apte à se socialiser rapidement. Un complément de formation technique est toujours possible, tout comme une adaptation du job. Changer un comportement et, à fortiori, une personnalité est plus aléatoire.

Conclusion :

Les chances d'intégration et donc de succès d'un nouveau venu dépendent de son degré de socialisation organisationnelle et de ses compétences métiers.
Il faut aider les nouveaux venus à se socialiser.

Plus d'information :

Vers une modélisation des processus et facteurs d'adaptation à un nouveau contexte organisationnel : L'apport de la littérature sur la socialisation organisationnelle. (Revue québécoise de psychologie)

Nathalie Delobbe – Université catholique de Louvain Christian Vandenberghe – Université catholique de Louvain

Learning and adjustment outcomes in socialized and unsocialized newcomers.
Carolyn Haas – Université de Montréal

Socialisation organisationnelle et carrières nomades.
Lauranne Régnier – Université Catholique de Louvain

thierry.jacobs@garudabelux.com