

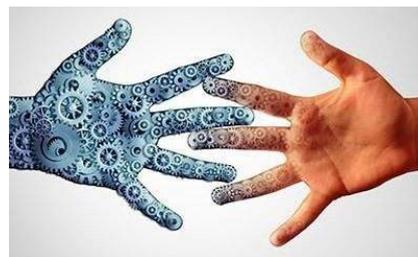


# **Le processus de transition « ancien » - « nouveau » dans le cadre d'une fonction unique**

**Rapport final + outils**

**Mélanie LATIERS**





## TABLE DES MATIERES

---

PARTIE I – CONTEXTE DU PROJET ET STRUCTURE DU DOCUMENT .....	5
1. Introduction .....	6
1.1. Contexte, intérêt et enjeux de la recherche.....	6
1.2. Questions de recherche.....	8
1.3. Structure du document.....	9
PARTIE II – REVUE DE LITTÉRATURE DES CONCEPTS CENTRAUX .....	11
Chapitre 1 – Clarification des termes : transition – transmission et transfert.....	12
Chapitre 2 – L’entrée dans l’organisation : le vécu du nouvel entrant et la socialisation organisationnelle.....	14
2.1. Définition.....	14
2.2. Le double processus lié à la socialisation : allier apprentissage et intériorisation ....	15
2.3. Les domaines de la socialisation organisationnelle.....	16
2.4. Enjeux et besoins liés à l’entrée dans l’organisation.....	17
2.5. Les séquences ou étapes de socialisation .....	19
2.6. Conclusion.....	20
Chapitre 3 – Le départ de l’organisation : vécu de l’individu et focus sur le passage à la retraite.....	21
3.1. Influence de l’âge sur l’intention de quitter l’organisation .....	22
3.2. Les étapes de la carrière : une remise en question.....	22
3.3. Le départ à la retraite comme étape spécifique .....	23
3.4. Conclusion.....	24
Chapitre 4 – La gestion des connaissances comme point d’appui pour penser la transition	25

4.1. Définition de la gestion des connaissances.....	26
4.2. Les enjeux, freins et conditions liés à la gestion des connaissances .....	30
4.3. Le cas particulier du transfert des connaissances intergénérationnelles .....	32
Conclusion de la partie conceptuelle .....	33
Chapitre 5 – Recensement des pratiques de terrain : les dispositifs, outils et pratiques organisationnelles soutenant les transitions au sein des organisations.....	34
5.1. Les pratiques organisationnelles de socialisation.....	34
5.2. Le choix d’une stratégie de socialisation.....	36
5.3. Les outils et artefacts classiques de socialisation organisationnelle, dans le cadre d’une transmission des connaissances .....	36
5.4. Les méthodes de transfert et de préservation des savoirs.....	38
5.5. Conclusion.....	39
Conclusion générale de la partie II .....	39
PARTIE III – MÉTHODOLOGIE .....	41
Chapitre 1 - Cadrage méthodologique de la recherche.....	42
1.1. Enquête en ligne .....	42
1.2. Sélection d’un échantillon de 10 structures et entretiens semi-directifs .....	43
Chapitre 2 - Description des éléments clés de l’échantillon .....	44
2.1. Analyse des organisations .....	44
2.2. Les fonctions uniques au sein de l’échantillon et leurs titulaires .....	47
Conclusion et limites de la recherche .....	48
PARTIE IV – ANALYSE DES DONNÉES .....	50
Introduction .....	51
Chapitre 1 – Description et analyse des étapes clés en amont de la prise de fonction du nouveau.....	52
1.1. L’annonce du départ et la durée de la transmission « ancien-.....	52
nouveau ».....	52
1.2. Les démarches réalisées en amont du processus de recrutement .....	52

1.3. Le processus de recrutement .....	54
1.4. Que se passe-t-il entre la fin du processus de recrutement et la prise de fonction ? .	62
Chapitre 2 - Le processus de transmission entre le nouveau et différents acteurs de l'organisation.....	64
2.1. Modes de transmission entre ancien et nouveau .....	64
2.2. Modes de transmission entre l'équipe et le nouveau.....	73
2.3. Modes de transmission entre l'équipe et la direction .....	75
2.4. La suite... et les difficultés qui subsistent.....	76
Chapitre 3 - Le vécu de la période de départ.....	77
Chapitre 4 - Quelques pistes d'action en matière d'accueil des nouveaux.....	78
4.1. Pistes à destination de l'organisation et la direction .....	78
4.2. Pistes à destination de l'ancien.....	79
Conclusion.....	80
<b>PARTIE V - OUTILS POUR SOUTENIR LA TRANSITION .....</b>	<b>81</b>
Chapitre 1 - Processus de co-construction d'outils via deux groupes de parties prenants ...	82
Chapitre 2 - Présentation des outils .....	83
Bibliographie .....	84

**PARTIE I –  
CONTEXTE DU PROJET  
ET STRUCTURE DU DOCUMENT**

# 1. Introduction

## 1.1. Contexte, intérêt et enjeux de la recherche

*Mais pourquoi s'intéresser à la question de la transition dans le cadre d'une fonction unique? En quoi le départ (et l'arrivée) d'un travailleur est-il un moment clé pour ces personnes mais également pour l'équipe, pour l'institution ?*

*Quelles sont les raisons qui devraient nous pousser à utiliser et à « prendre au sérieux » cette période de transmission et de changement dans une institution ?*

L'intérêt à se pencher sur ces processus de transition au sein des associations est multiple, et lié à divers enjeux organisationnels, sectoriels et sociétaux (Laloy, 2019):

- Le vieillissement de la population, particulièrement au sein du secteur non marchand, et par conséquent les **nombreux départs à la retraite** qui vont se présenter dans les années à venir (Laloy, 2019). Le secteur est marqué, encore plus que d'autres, par un vieillissement des travailleurs (qui s'explique partiellement par le renouvellement d'une génération de travailleurs engagés lors du développement de l'action sociale dans les années 80-90). Comme mentionné dans les derniers chiffres diffusés par l'APEF<sup>3</sup>, la part des travailleurs âgés de 45 ans et plus augmente plus rapidement que celle des autres catégories d'âge, et atteint la proportion de 42,6% de la population pour l'année 2017. Les secteurs APEF se distinguent également « par une part beaucoup plus faible des moins de 25 ans par rapport à l'emploi salarié en Belgique : 4,7% contre 8,3% »<sup>1</sup>. Cette réalité démographique au sein du secteur soulève un enjeu lié à la transmission des savoirs professionnels (ibid). Sans cela, il existe un risque de perte de la « mémoire professionnelle », et ce particulièrement lorsqu'il s'agit du départ d'une personne occupant une fonction unique<sup>2</sup>.
- La **moindre légitimité accordée à la qualification** dans le travail actuel réalisé au sein des associations, au profit de l'acquisition de compétences en situation réelle. Certaines de ces compétences peuvent faire l'objet d'un échange ou d'une transmission. Le secteur est à ce niveau reconnu pour sa capacité à être un tremplin vers l'insertion dans

---

<sup>1</sup> <https://www.lenonmarchand.be/les-travailleurs-des-secteurs-apef-plus-ages-en-comparaison-au-reste-de-labelgique>

<sup>2</sup> A propos de l'âge des travailleuse·s dans le secteur non-marchand, voir le site [www.lenonmarchand.be](http://www.lenonmarchand.be) qui analyse les données statistiques de l'ONSS de 2008 à 2017

le monde du travail, même si l'exercice de certaines fonctions peut être soumis à des conditions strictes de diplôme, notamment dans les soins à la personne.

- Les injonctions et tendances à travailler en *interdisciplinarité*, ce qui nécessite une meilleure interconnaissance entre travailleurs d'une même équipe. La transition concerne aussi l'équipe avec qui le titulaire de la fonction unique travaillera en interdépendance.
- Enfin, le *risque « d'Alzheimer institutionnel »* (Impe, 2014) qui se présente lors du départ de personnes qui emmènent avec elles les savoirs, savoirs faire, savoir être et valeurs qui sont fondatrices d'une structure.

Ces enjeux illustrent l'importance de **soigner la transition** non seulement pour les personnes concernées, mais également pour l'équipe et l'institution.

Par ailleurs, plusieurs recherches soulignent l'importance du processus d'accueil d'un nouveau professionnel dans une organisation. Une recherche menée par Perrot en 2000, et reprise par Lacaze & Perrot (2010) a permis de relever les difficultés et besoins principaux des jeunes recrues.

Deux principaux enseignements ressortent de leurs travaux :

- Les ressentis du nouvel arrivant – positifs comme négatifs – peuvent avoir des conséquences à court et moyen terme sur divers indicateurs comme la satisfaction au travail et l'intention de départ
- Les dimensions qui ont le plus d'impact sur la réussite ou l'échec de l'intégration sont liées à la reconnaissance et à la compatibilité avec le mode de fonctionnement de l'organisation.

Or, selon une étude réalisée par Gallup<sup>3</sup>, *seul 1 employé sur 10 est tout à fait satisfait du processus d'intégration* mis en place à son arrivée au sein de son organisation. Toujours selon cette même étude, un employé qui affirme que son processus d'intégration était exceptionnel est deux fois plus susceptible de se sentir préparé à exercer son nouveau rôle et 2,3 fois plus susceptible d'affirmer que sa nouvelle fonction est aussi satisfaisante, voire plus satisfaisante que ce qu'il attendait. Les processus structurés d'accueil ont également un effet sur la rétention du personnel. Enfin, si nous prenons le point de vue de la personne qui quitte l'organisation, nous pouvons également nous appuyer sur différents travaux qui montrent *l'importance de la*

---

<sup>3</sup> <https://www.gallup.com/workplace/246242/essential-ingredients-effective-%20onboarding-program.aspx>

*reconnaissance dans les périodes de transition.* La manière dont l'organisation valorise la personne, ses connaissances et son expertise dans le cadre de son départ de l'organisation va fortement influencer le vécu du professionnel.

Que ce soit au niveau des individus, de l'équipe ou de l'institution, il y a un intérêt à préparer, planifier et soigner le processus de transition.

L'objectif de cette recherche sera de *mieux connaître ces moments charnières et complexes* pour les organisations, les membres de l'encadrement et de l'équipe, mais également les individus concernés. En effet, le changement vécu lors de ces moments de transition constitue une période d'instabilité dont les conséquences peuvent se reporter sur les individus mais également le collectif. Nous nous intéresserons au vécu des personnes, mais également à la manière dont les organisations concernées accompagnent la transition et les besoins qu'elle fait émerger (en termes d'apprentissages, mais pas uniquement). Au travers d'une meilleure compréhension du vécu subjectif de ces situations de transition et de l'impact qu'elles peuvent avoir sur l'engagement, le sens et le bien-être au travail, nous serons davantage en mesure de cerner les besoins des professionnels. En outre, en explorant la manière dont les associations accompagnent ces transitions, nous pourrions identifier les pratiques existantes et bénéficier du retour d'expérience des structures sur ces processus peu documentés dans la littérature<sup>4</sup>. Au départ des connaissances produites, nous proposerons divers outils, dont un arbre de décision permettant de structurer le processus de transition en amont et en aval du départ du titulaire de la fonction unique.

## 1.2. Questions de recherche

Notre question de recherche peut donc se résumer comme suit : « *Comment favoriser une transition « ancien-nouveau » dans le cadre du remplacement d'une fonction unique ?* ». Nous considérons ici le processus de transition de façon large (en le considérant comme débutant lors de l'identification du départ de la personne et se clôturant quelques mois après l'arrivée de son successeur), en tenant également compte de ce qui peut avoir été fait en amont en termes de capitalisation des différents savoirs présents dans l'organisation.

Plusieurs sous-questions en découlent :

---

<sup>4</sup> Véronique Huens (2017, p.2), écrit à ce sujet : « *La transmission au sein des entreprises d'économie sociale est donc un sujet important sur lequel, paradoxalement, très peu de choses ont été écrites. L'offre d'accompagnement pour passer ce cap parfois difficile est, elle aussi, réduite à peau de chagrin* ».

- Quelles sont les pratiques mises en œuvre sur le terrain associatif et comment sont-elles perçues par les différents acteurs ?
  - o Quelles sont les étapes de la socialisation, son rythme, sa temporalité ?
  - o Sous quelle(s) forme(s) a(ont) lieu le transfert des connaissances, quelles sont les stratégies utilisées, les supports et les domaines de socialisation ?
  - o Quel(s) type(s) de communication (sur les décisions et le processus) est mise en place au sein de l'association au sujet de cette transition ?
  - o Quels sont les difficultés et les freins liés à la transition ?
- Quel est le vécu des différents acteurs concernés par cette transition (vécu de celui qui part, de celui qui arrive mais également de l'équipe) ?
  - o Quels apprentissages en retirent-ils ? o En quoi ce processus permet-il au sortant de faire le « deuil » de sa fonction/carrière et d'être reconnu ?
  - o Quelles sont les difficultés rencontrées ?
- Comment ces pratiques s'intègrent-elles dans une gestion prévisionnelle des compétences ?
- En quoi certaines pratiques – principalement en termes de recrutement - peuvent-elles être analysées au regard de la promotion de la diversité ?

### **1.3. Structure du document**

Pour explorer les pratiques existantes mises en place dans le cadre des processus de transition spécifiques aux fonctions uniques, plusieurs concepts et dimensions nous semblent tout d'abord importantes à explorer. Ceux-ci seront l'objet de la deuxième partie de ce rapport, au travers d'une revue de littérature déclinée en 5 chapitres. Un premier chapitre nous permettra de clarifier certains termes, de manière à distinguer ce que nous entendons par transition, transmission et transfert.

Les deux chapitres qui suivent s'intéressent aux deux professionnels concernés directement par la transition, de façon à identifier les besoins et dispositifs qui les concernent plus directement. Le chapitre 2 se penche plus particulièrement sur le nouvel entrant, et sur le processus d'accueil qui lui est réservé, en s'appuyant sur le concept de socialisation organisationnelle. Nous distinguerons les différentes enjeux et besoins liés à ce processus, mais également les domaines et étapes de la socialisation.

Le chapitre 3 est centré sur les besoins du professionnel qui quitte l'organisation, et sur la spécificité du vécu lié au passage à la retraite. Même si cette recherche ne se focalise pas

uniquement sur ces situations précises, il nous semblait intéressant de les évoquer, puisque notre échantillon ciblait des départs de professionnels de plus de 45 ans.

Le chapitre 4 passe ensuite en revue la littérature sur la gestion des connaissances, qui nous permet de penser la transition et de s'intéresser de façon plus large aux processus qui permettent de créer, capitaliser et partager les connaissances au sein des organisations.

Enfin, le dernier chapitre se focalise sur les dispositifs, outils et pratiques organisationnelles soutenant les transitions au sein des organisations.

La troisième partie du rapport est consacrée aux aspects méthodologiques de cette recherche, pour ensuite déboucher sur l'analyse des données, objet du quatrième volet du rapport.

Cette recherche avait pour objectif de construire des outils susceptibles d'accompagner les acteurs des transitions liées au départ du titulaire d'une fonction unique. Cinq outils ont été élaborés et seront présentés dans la dernière partie de ce document.

PARTIE II –  
REVUE DE LITTÉRATURE DES CONCEPTS CENTRAUX

## Chapitre 1 – Clarification des termes : transition – transmission et transfert

Comme nous l'avons mentionné en introduction, cette recherche se penche sur le processus de *transition* dans le cadre du remplacement d'un professionnel occupant une fonction unique. Comme le souligne William Bridges (2006), cité par Tonnelé (2011), **la transition** se distingue du changement. En effet, « *un changement, c'est un déménagement, un nouveau travail, (...), l'arrivée d'un nouveau supérieur hiérarchique (...)... Bref, le terme changement désigne une réalité concrète, objective. En revanche, le terme « transition » désigne une réalité psychologique, subjective. Il ne s'applique pas aux événements extérieurs, mais aux adaptations internes que ces événements impliquent. Un changement ne prend réellement que s'il est intégré par l'individu grâce à une transition* » (Tonnelé, 2011, p.339).

Pour Bridges, toute transition passe par 3 étapes (ibid):

- La fin de « l'ancienne ère », qui consiste à faire le deuil de la situation existante. Il s'agit alors de prendre acte de la venue du changement et de son impact sur les acteurs.
- La zone neutre ou l'entre deux, au cœur de la transition, constituée d'une période de confusion, qui implique la construction de nouveaux repères, et pendant laquelle un accompagnement s'avèrera nécessaire et bénéfique.
- Le nouveau départ, qui permet de reconstruire et rebondir. Ce moment est l'occasion de mesurer le chemin parcouru et les apprentissages réalisés.

La transition est donc un processus qui affecte différemment les individus – celui qui part, celui qui arrive - mais aussi l'équipe et l'organisation.

Au sein de ces processus de transition, nous nous pencherons sur deux processus centraux : **le transfert et la transmission**. Dans ces deux notions, nous retrouvons le préfixe « trans », qui « *indique bien qu'il s'agit d'un passage* » (Depoutot, 2014, p. 157). Par contre, il n'est pas évident de différencier le transfert de la transmission, et de nombreux travaux utilisent les deux termes sans nécessairement les distinguer. Nous reprendrons ici quelques définitions qui concernent le transfert et la transmission des connaissances et savoirs, puisque c'est ce à quoi nous nous intéresserons principalement dans cette recherche.

Selon Le Boterf (2006, p. 89), le **transfert** des connaissances ou des savoirs est « *l'ensemble des processus de distribution, d'accès, d'utilisation et surtout d'apprentissage, voire de*

*combinaison et de transposition, par lesquels les utilisateurs s'approprient les contenus de la base de connaissances, de sorte qu'ils deviennent capables à leur tour de créer de la valeur en produisant leurs propres applications ou en créant de nouvelles connaissances ».*

La **transmission** est « l'action de transmettre » (Larousse), c'est-à-dire « faire passer quelque chose à quelqu'un ». La définition mentionne également que cela peut être à quelqu'un qui «vient ensuite » (comme un successeur à sa fonction).

La transmission est donc liée à l'action, tandis que le transfert correspond davantage au processus, même si ces deux termes sont souvent utilisés de façon interchangeable dans les écrits.

Si l'on se réfère à la littérature anglo-saxonne, il est possible d'affiner la différence entre ces deux termes. Comme mentionné par Perrin et Roland (2017, p. 28), "Davenport and Prusak (1998) consider that knowledge transfer involves two actions : transmission (sending or presenting knowledge to a potential recipient) and absorption by a group of people. Therefore, if knowledge has not been absorbed, it has not been transferred". Le transfert inclut donc la transmission et la réception, c'est-à-dire le fait que les connaissances ou les savoirs ont été intégrés par les destinataires. Il peut donc y avoir transmission, sans que les connaissances ne soient réellement intégrées par les individus (donc sans transfert). Nous reviendrons sur ces aspects dans le chapitre 4 consacré à la gestion des connaissances.

Notre recherche porte donc sur la **période de transition** liée au départ d'un travailleur de + de 45 ans, et à l'arrivée d'un nouveau travailleur qui occupera une fonction unique au sein de l'association<sup>5</sup>. Dans la plupart des cas, cette transition implique la mise en place d'actions visant à transmettre des connaissances et/ou compétences entre les deux personnes. Cette transmission a pour but le transfert de ces connaissances et compétences au sein de l'organisation.

Dans la suite de ce document, nous nous placerons tout d'abord du côté du nouveau travailleur qui entre dans l'organisation, en nous basant sur le concept de socialisation organisationnelle. Nous aborderons ensuite la question du départ du travailleur et de ses implications sur le vécu de celui-ci.

---

<sup>5</sup> Les cas étudiés sont liés à un remplacement « tel quel » de la personne dans sa fonction, avec parfois quelques aménagements dans les tâches attribuées, mais sans modification substantielle du poste occupé.

Enfin, nous nous centrerons sur les processus d'interaction entre ces deux acteurs et sur les méthodologies et outils qui peuvent être utilisés comme support à la transition au sein de l'organisation.

## **Chapitre 2 – L'entrée dans l'organisation : le vécu du nouvel entrant et la socialisation organisationnelle**

### **2.1. Définition**

La notion de socialisation organisationnelle s'inspire de plusieurs disciplines que sont la sociologie, l'anthropologie et la psychologie (Perrot, 2009). Elle connaît un succès grandissant dans la littérature en sciences de gestion francophone depuis les années 2000, mais les premiers travaux qui y sont consacrés datent des années 60.

La socialisation organisationnelle se définit comme le processus par lequel un individu, externe à l'organisation, se transforme en membre participatif et efficace (Feldman, 1976 cité par Garreau, 2012). Pour Perrot (2009), la socialisation implique un double processus constitué à la fois d'un *apprentissage* mais également d'une *intériorisation*<sup>6</sup>, et ce dans différents domaines que sont le travail, l'équipe et l'organisation<sup>7</sup>.

Lacaze et Perrot (2010, p. 2) fournissent quatre axes de définition de la socialisation organisationnelle :

- L'apprentissage des « ficelles » (Schein, 1968) d'un métier et d'un contexte organisationnel, qui s'avère présent tout au long de l'expérience au sein d'une organisation mais particulièrement lorsque l'on y entre
- L'action managériale, qui consiste à accompagner le travailleurs dès son recrutement, en vue d'obtenir une efficacité dans l'exécution de ses tâches mais également sa fidélisation dans l'organisation.
- Un troisième axe se focalisant sur les retombées d'une « bonne socialisation », en termes d'engagement et de satisfaction au travail, de clarté du rôle, de rétention du travailleur, même si ces indicateurs « *n'expriment pas directement ce qu'est* » (ibid, p.3) la socialisation.
- Le quatrième axe centré sur « *la nature des processus et des domaines de socialisation* »

---

<sup>6</sup> Cf. point 2.3.

<sup>7</sup> Cf. point 2.4.

(ibid, p.3), sur lesquels nous reviendrons dans les points suivants.

## **2.2. Le double processus lié à la socialisation : allier apprentissage et intériorisation**

S'il est relativement simple de se représenter la socialisation comme un processus qui comprend divers apprentissages, Lacaze et Perrot (2010) nous incitent toutefois à ne pas oublier qu'elle implique également un certain degré d'intériorisation (des normes, valeurs et règles de l'organisation). Pour Kraimer (1997, p. 426), il s'agira alors d'« *examiner la façon dont les nouveaux arrivants apprennent et acceptent les valeurs et les objectifs organisationnels* ». Outre l'apprentissage, la socialisation organisationnelle pose donc la question de l'adhésion de l'individu à la culture, aux principes et au rôle qui lui est attribué<sup>8</sup>. Cet aspect est bien entendu un enjeu important pour l'organisation.

Perrot (2008, 2009) distingue plusieurs « niveaux » d'intériorisation, en s'inspirant de Deci et Ryan (2000) :

- **La régulation externe** : « *Dans ce cas, la socialisation est fragile car l'adaptation des comportements individuels aux attentes de rôle est largement contingente et instrumentale. Le premier niveau d'intériorisation correspond à ce que Deci et Ryan (2000) appellent un niveau "zéro", dans le sens où des contraintes externes s'imposent à l'individu. C'est le cas lorsque l'individu est contraint d'accepter son environnement professionnel, et accepte des modes de régulation sans y adhérer, simplement parce qu'il a besoin de travailler, même si les valeurs véhiculées par son travail et/ou son entreprise sont incompatibles avec les siennes* » (Perrot, 2008, p. 242)
- **L'introjection**, qui consiste à « *avaler des modes de régulation sans les digérer* » (ibid, p.242). Les modes de régulation sont partiellement intériorisés, l'individu ne remet pas en question son système de valeurs, il s'adapte à son environnement en suivant les règles de fonctionnement.
- **L'identification**, qui correspond à une situation dans laquelle l'individu accepte mais également adhère aux valeurs, qui sont « *considérées comme attractives, positives, utiles et en adéquation avec le système de valeurs de l'individu* » (ibid, p. 242).

---

<sup>8</sup> Nous verrons également que la stratégie de l'organisation joue également un rôle majeur, dans le sens où elle accepte plus ou moins les individualités et les « écarts » à la culture (cf. chapitre 5)

- **L'intégration**, qui implique outre l'identification une intégration des « *objets d'identification aux autres aspects du soi* » (ibid, p. 242). Il s'agit alors d'un degré de socialisation beaucoup plus fort et stable. Par exemple, il y a intégration des valeurs organisationnelles lorsqu'un individu adopte le même système de valeurs que celui de l'organisation.

Les travaux d'O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991) soulignent, sans surprise, que l'adéquation entre valeurs de l'individu et la culture organisationnelle facilite une socialisation « réussie ». Toutefois, cette « injonction à l'intériorisation » est critiquée par certains auteurs, qui considèrent qu'elle met l'individu dans une posture relativement passive, qui serait celle d'un « objet-cible de l'entreprise socialisatrice des institutions et des organisations » ou « d'un sujet réactif qui ne ferait que répondre, dans son procès de socialisation, à des stimuli externes, à des situations à la définition desquelles il ne participe pas » (Almudever et al., 1999, p. 421). Nous verrons, lorsque nous présenterons les stratégies de socialisation (point 5.1.) que les visions de l'individu qui peuvent y être attachées sont parfois très différentes.

### 2.3. Les domaines de la socialisation organisationnelle

Selon Perrot (2008), il existe actuellement sept échelles de mesures différentes de la socialisation organisationnelle (Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Chao et al., 1994 ; Thomas et Anderson, 1998 ; Anakwe et Greenhaus, 1999 ; Haueter et al., 2003 ; Taormina, 2004 ; Lacaze, 2005).

Sur base de celles-ci, il en dégage quatre principaux domaines de socialisation, à savoir :

- **L'organisation**, qui peut comprendre les « *métiers, l'histoire, la stratégie, les produits, la culture, les valeurs, les règles, la structure* » (Lacaze & Perrot, 2010, p.3), qu'un nouvel employé doit s'approprier. Il peut donc s'agir d'éléments explicites mais aussi implicites (Lacaze, 2007).
- **Le travail** ou plus précisément le contenu du travail, qui inclut la maîtrise des tâches, « *la connaissance et maîtrise des compétences requises, et la compréhension des exigences de performance* » (Thomas & Anderson, 1998, p.754), les dimensions techniques et relationnelles de la relation de service (Lacaze, 2005), mais aussi le jargon, la représentation du rôle et de ses responsabilités (Lacaze & Perrot, 2010)
- **Le groupe ou l'équipe de travail** : la culture d'une équipe n'est pas nécessairement identique à celle de l'organisation. De plus, « *le nouveau doit faire connaissance avec ses collègues, s'intégrer au groupe de travail, comprendre les raisons du comportement*

*des autres et adopter un comportement approprié. Découvrir les relations de pouvoir et les intérêts politiques de chacun fait également partie du processus de socialisation»* (O'Reilly & al., 1989 ; cités dans Lacaze & al., 2005, p. 279). Dans le cadre d'une fonction unique, nous verrons comment cette socialisation a lieu, et à quelle « équipe » ou groupe l'individu s'identifie dans son processus d'intégration au sein de l'organisation.

- **L'individu** : certains auteurs considèrent ce domaine comme une conséquence des trois autres (Lacaze et Perrot, 2010). Ce domaine renvoie en effet aux apprentissages individuels, de même qu'aux modifications ou adaptations identitaires (ibid) liées à l'entrée dans l'organisation.

En résumé, si l'on considère ces différents domaines, « *plus les individus apprennent des choses sur les principaux domaines liés au travail, au groupe de travail et à l'organisation, plus ils sont considérés comme socialisés* » (Perrot & Campoy, 2009, p. 27). Ces apprentissages sont évidemment progressifs, et la littérature permet d'ailleurs de distinguer plusieurs étapes à la socialisation organisationnelle, que nous évoquerons plus loin dans ce document.

## **2.4. Enjeux et besoins liés à l'entrée dans l'organisation**

Nous débuterons cette section par l'identification des enjeux pour l'institution, avant de poursuivre avec ceux qui sont spécifiques au nouvel entrant

### **2.4.1. Les enjeux pour l'organisation**

L'entrée d'un nouveau professionnel dans une organisation fait partie du processus plus large de recrutement et peut participer à son succès (Lacaze & Perrot, 2010). En cela, les auteurs identifient quatre objectifs principaux des pratiques de socialisation :

- La communication, qui consiste à « faire connaître et comprendre l'organisation », mais aussi renforcer l'attractivité de l'organisation, l'adhésion à sa culture (ibid, p. 34)
- La fidélisation, pour diminuer les départs de l'organisation et la méfiance vis-à-vis de celle-ci
- La création d'un réseaux interne, entre les nouveaux embauchés mais également entre les générations et métiers au travail
- La facilitation de la « prise de poste », liée à la formation au métier et au développement de l'efficience au travail

Ces objectifs renvoient aux trois dimensions de la socialisation évoquées ci-dessus (communication et fidélisation pour le niveau organisationnel, création d'un réseau interne pour le niveau du groupe et facilitation pour le niveau du travail).

## 2.4.2. Les enjeux et besoins du nouvel entrant

Une recherche menée par Perrot en 2000, et reprise par Lacaze & Perrot (2010) a permis de relever les difficultés et besoins principaux de 700 jeunes recrues, et ce dans les trois domaines de socialisation qui viennent d'être présentés (organisation/travail/groupe de travail - ci-dessous appelé « domaine relationnel »). Les trois tableaux suivants synthétisent le résultat de l'analyse réalisée.

Tableau 1.5 – Synthèse pour le domaine organisationnel

Principaux besoins pratiques exprimés	Principales difficultés/ tensions vécues
Connaître et comprendre la culture d'entreprise.	Un décalage est perçu par l'individu entre son fonctionnement et l'ambiance générale de l'entreprise, en particulier la façon d'interagir avec les autres. C'est un premier élément de découverte de la culture d'entreprise (« tension individu/climat »).
Se sentir en adéquation avec l'ambiance générale dans les relations de travail.	

Tableau 1.3 – Synthèse pour le domaine du travail

Principaux besoins pratiques exprimés	Principales difficultés/ tensions vécues
Accompagnement dans l'apprentissage des ficelles du métier (savoir-faire techniques, habitudes, fonctionnement, codes, jargon, règles du jeu...)	Le travail confié n'utilise pas pleinement les compétences (perçues) de la personne (« tension individu/rôle »).
Accès à l'information nécessaire pour réaliser la mission confiée	Les informations sont difficilement accessibles et insuffisamment partagées (« tension d'accès à l'information »).
Équilibre vie professionnelle/ vie personnelle	La charge de travail et/ou les horaires de travail sont perçus comme excessifs et débordent trop souvent sur la vie privée.

Tableau 1.4 – Synthèse pour le domaine relationnel

Principaux besoins pratiques exprimés	Principales difficultés/tensions vécues
Recevoir un soutien, une solidarité des collègues.	La personne recrutée fait face à des difficultés dans ses relations avec ses collègues et/ou son manager. Il s'agit de difficultés relationnelles, voire de conflits. Si quelques cas sont évoqués avec les collègues, c'est le plus souvent avec le manager que la tension est le plus fortement ressentie (« tension individu/ensemble de rôle »).
Avoir le sentiment d'être accueilli, de pouvoir rencontrer les gens.	
Trouver une bonne ambiance de travail.	

Le vécu des nouveaux entrants dans l'organisation nous éclaire sur deux principaux aspects liés à cette période de transition que constitue la socialisation organisationnelle :

- Il s'agit d'une période où les ressentis – positifs comme négatifs – peuvent avoir des conséquences à court et moyen terme sur divers indicateurs comme la satisfaction au travail et l'intention de départ (Lacaze & Perrot, 2010, p. 31)
- La transition peut être assimilée à un « *parcours du combattant* » (ibid, p. 31), où les besoins sont multiples : connaissances, reconnaissance, inclusion, congruence. Par ailleurs, les enjeux « *les plus importants en termes d'impact sur la réussite ou l'échec de l'intégration* » (ibid, p. 32) sont liés à la reconnaissance et à la compatibilité avec le mode de fonctionnement de l'organisation.

Voyons à présent quelles peuvent être les étapes principales de cette période de transition.

## 2.5. Les séquences ou étapes de socialisation

Plusieurs travaux proposent une vision séquentielle de la socialisation organisationnelle, comme étant une succession d'étapes avec un ordre déterminé.

La première étape se situe avant l'entrée effective de l'individu dans l'organisation, et est appelée la *socialisation anticipée* (Feldman, 1981 ; Van Maanen, 1976 ; Emery, 1990) ou préarrivée (Perrot, 2008). « *Elle dure en moyenne un mois (Fabre, 2005) et commence lors de la formation initiale et du recrutement (Lacaze, 2002). Elle est caractérisée par une quête d'informations (...) sur l'entreprise (...) avant même d'y être embauché* » (Guerfel-Henda et al. 2012, p. 61). C'est également l'étape durant laquelle le recrutement a lieu et donne naissance à la signature du « contrat psychologique » entre les deux parties (ibid).

La deuxième correspond à *l'arrivée effective dans l'organisation*, aux « *premiers instants d'une rencontre (Porter et al., 1975 ; Van Maanen, 1976 ; Feldman, 1981), à la confrontation (Wanous, 1980), à l'initiation (Buchanan, 1974), ou encore à l'accommodation (Feldman, 1976)* » (Perrot, 2008, p. 234). Cette étape dure environ six mois et est marquée par la transmission de connaissances au sein de l'organisation.

Enfin la troisième phase, d'une durée d'environ un an, est appelée « *management des rôles* » (Feldman, 1976), « *acceptation mutuelle* » (Schein, 1978) ou « *adaptation* » (Louis, 1980). A ce stade, « *la jeune recrue a déjà assimilé le contenu de la socialisation et se trouve en mesure de résoudre les conflits liés à son travail ou à son rapport avec les autres membres de l'organisation* » (Guerfel-Henda et al. 2012, p. 62). Les auteurs soulignent également que des conflits de légitimité peuvent émerger durant cette phase, opposant les travailleurs plus jeunes aux seniors.

Perrot (2008) ajoute une quatrième phase qui consiste à *évaluer la qualité de la socialisation*, et souligne également le fait que ces approches séquentielles n'ont pas fait l'objet d'une validation scientifique solide. Pour cette recherche, nous nous en inspirerons toutefois pour identifier les stratégies et pratiques qui peuvent correspondre aux différentes phases identifiées, de même que y apporter des nuances.

## 2.6. Conclusion

Les travaux que nous venons d'aborder définissent donc la socialisation organisationnelle comme un processus en plusieurs étapes, qui implique lui-même deux processus que sont l'apprentissage et l'intériorisation ; et ce dans différents domaines que sont le travail, le groupe ou l'équipe de travail, et l'organisation.

Almudever et al. (1999) ont critiqué les travaux consacrés à la socialisation, soulignant la posture plutôt passive qu'ils attribuaient à l'individu entrant dans l'organisation. Pour élargir le point de vue, ils plaident pour une vision de la socialisation à la fois prospective et plurielle :

- **Prospective** dans le sens où « *la socialisation mobilise chez le sujet des anticipations (Guichard et Huteau, 1997) et des projets (Huteau, 1992; Boutinet, 1998) qui donnent sens (orientation et signification) à ses conduites actuelles. Celles-ci sont à comprendre dans le jeu des représentations d'un futur à faire advenir ; dans la structuration et la*

*hiérarchisation d'objectifs à atteindre ; dans leur définition, par le sujet, comme plus ou moins désirables, plus ou moins accessibles et contrôlables » (ibid, p. 424).*

- **Plurielle** dans la mesure où l'individu s'engage dans diverses activités et sphères de sociabilité concurrentes (famille, travail, société, ...) aux normes parfois divergentes et qui l'amènent à travailler ces questions et à faire des choix, à articuler ses expériences diverses. S'intéresser à la socialisation organisationnelle indépendamment du parcours de socialisation plus global de l'individu serait donc contraire à cette vision de la socialisation.

Nous nous intéresserons dans le chapitre 5 aux différentes stratégies et pratiques utilisées dans les organisations pour répondre à ces besoins et accompagner les nouveaux travailleurs dans leur processus d'apprentissage et d'intériorisation.

Avant de s'y pencher, intéressons-nous d'abord au vécu des travailleurs qui quittent une institution, notamment lorsqu'ils atteignent l'âge de la retraite.

### **Chapitre 3 – Le départ de l'organisation : vécu de l'individu et focus sur le passage à la retraite**

Cette recherche a pour objectif d'explorer le processus de transition qui implique le départ et l'arrivée de deux professionnels au sein de l'organisation. Le chapitre précédent, en abordant la socialisation organisationnelle, a principalement eu pour cible le nouvel entrant. Ce chapitre se focalise sur le professionnel qui quitte l'organisation.

Le départ d'un professionnel peut se réaliser dans des contextes divers : un licenciement, une démission, un départ à la retraite, ... De même, l'intention de quitter l'organisation, qui se matérialise par la démission, peut avoir pour origine diverses causes, telles qu'une démotivation à travailler au sein de l'organisation, mais également une opportunité d'évolution dans la carrière ou un déménagement. Il est dès lors assez évident que le vécu lié à ce départ sera très divers, en fonction des situations. Peu de recherches sont par ailleurs consacrées à ce vécu. Les travaux existants se centrent principalement sur les facteurs qui impactent l'intention de quitter l'organisation (Paillé, 2007 ; Charbonnier-Voirin et al., 2014) ou sur le maintien en emploi des travailleurs âgés (Vendramin & Valenduc, 2013). Nous ne reviendrons pas sur ces travaux qui ne rentrent pas complètement dans le cadre de cette étude, tout en considérant toutefois qu'une

transition douce et sécurisée permet de favoriser le maintien en emploi et de diminuer l'intention de quitter prématurément le marché du travail.

Toutefois, étant donné que notre échantillon de professionnels quittant l'organisation est composé d'individus âgés de plus de 45 ans, il nous semble intéressant de brièvement s'arrêter sur la question de **l'influence de l'âge sur l'intention de quitter l'organisation**.

### **3.1. Influence de l'âge sur l'intention de quitter l'organisation**

Dans leur étude sur différents groupes d'âge, Bertrand & Hansez (2010, p. 230) montrent que *« la relation entre âge et intention de quitter est assez faible (...) les travailleurs âgés toujours en activité ont un score d'intention de quitter assez faible. Ils craignent de ne plus retrouver du travail s'ils quittaient leur organisation. Soit ils ont développé de bonnes stratégies d'adaptation par rapport aux contraintes de leur environnement de travail, soit l'entreprise a mis en place progressivement des aménagements adéquats de leurs conditions de travail. »*.

Ils notent également que le seul facteur qui influence l'intention de départ des travailleurs plus âgés concerne les changements organisationnels, et plus particulièrement s'ils sont inattendus et qu'ils impliquent une charge importante pour l'individu. Par ailleurs, trois facteurs communs à tous les âges influencent l'intention de départ : le manque de ressources, le manque de développement et les facteurs personnels (ibid, p. 231). Parmi ces facteurs, le manque de développement nous intéresse particulièrement, car il est lié au transfert de connaissances et d'expertise dans l'organisation, qui permet aux professionnels plus âgés de maintenir un sentiment d'utilité et d'obtenir de la reconnaissance.

### **3.2. Les étapes de la carrière : une remise en question**

Pour davantage tenir compte du vécu des personnes qui quittent l'organisation, nous pouvons également prendre appui sur les études (Erikson, 1963; Hall & Goodale, 1986; Kets de Vries & Miller, 1985; Savickas, 2002; Super, 1957 cités par Giraud et al., 2011, p. 4) *« qui nous invitent à dégager quatre grandes étapes de carrière, qualifiées différemment selon les auteurs mais que l'on propose de regrouper ici à travers les notions : d'exploration, de maîtrise, de maintenance et de désengagement »*.

Tremblay (2015) décrit ces étapes de la manière suivante :

- L'exploration – qui se situerait entre 20 et 26 ans, correspond à une étape de construction identitaire et d'intégration dans un nouveau contexte.
- L'étape de maîtrise – entre 35 et 45 ans – est centrée sur l'élargissement des compétences et la recherche d'équilibre entre vie privée et professionnelle.
- La maintenance est une période de routine, pendant laquelle les individus peuvent se sentir moins impliqués et avoir l'impression de stagner, voire d'être dépassés, même si certains souhaitent poursuivre un développement professionnel marqué.
- L'étape de désengagement correspond à une préparation à la retraite, pendant laquelle les pressions externes et notamment les changements sont vécus difficilement, et le souhait de mobilité professionnelle restent réduits.

Certaines recherches remettent en question ces étapes, notamment en mettant en évidence le manque de lien entre l'âge et ces quatre étapes, ou encore leur lien avec l'ancienneté (Hess & Jepsen, 2009 ; Giraud et al., 2011 ; Lazzari, 2012) (Tremblay, 2015). A ce sujet, Giraud et al., 2011, p. 12) démontrent que « *les différentes étapes peuvent être vécues à tous les âges. La seule corrélation significative entre âge et étape de carrière concerne le départ en retraite* ». Ils confirment également « *l'absence de linéarité apparente des carrières (...) et l'idée d'une complexification des cycles de vie, avec des individus qui peuvent se retrouver en exploration à un âge avancé* » (ibid, p. 12). Plus précisément, leurs résultats démontrent que l'on peut retrouver les préoccupations relevant des différentes étapes à tout âge. Ils nous invitent donc à explorer ces préoccupations en rapport avec la carrière, et émettent donc l'idée de cycles professionnels plutôt que de cycles de vie.

### **3.3. Le départ à la retraite comme étape spécifique**

Notre recherche se centre sur les professionnels âgés de plus de 45 ans qui quittent leur fonction. L'échantillon ne sera donc pas composé uniquement de personnes en fin de carrière, mais certains répondants pourraient se situer à cette étape charnière. En effet, le passage à la retraite est une transition fondamentale dans le vécu d'un professionnel, qui est toutefois peu explorée (Alaphilippe et al., 2001).

Comme le souligne Hélène Eraly (2013, p. 14), « *le passage à la retraite bouleverse les identités individuelles car elle met à mal l'un de ses fondements, la reconnaissance. Durant des dizaines*

*d'années, une personne s'est construite en partie sur la base de son identité professionnelle, sur le regard que les autres portaient sur elle : ses collègues, sa hiérarchie, ses clients, mais aussi son entourage privé, son conjoint, sa famille, ses amis. »* Cela étant, même s'il s'agit d'une transition qui peut s'avérer « traumatisante », les études soulignent qu'elle l'est moins que ce qui pourrait être attendu, surtout si elle fait l'objet d'une bonne préparation (Paillat, 1989, Lo et Brown, 1999).

A ce sujet, les conclusions de la recherche d'Alaphilippe et al. (2011), centrée sur l'anticipation du départ à la retraite, font ressortir plusieurs éléments intéressants pour notre étude. D'une part, ils soulignent l'influence du niveau hiérarchique sur le vécu de cette transition. En effet, la retraite entraîne un risque de perte de pouvoir plus important pour les individus en posture de position dominante, l'inverse étant également vrai pour ceux qui sont dans des postures plutôt dominées. Pour expliquer cette différence, les auteurs font l'hypothèse suivante : *« Ceux-là même qui ont été les plus investis dans l'encadrement et les responsabilités sont aussi ceux dont on peut penser qu'ils seront les plus actifs à l'âge de la retraite; ils manifestent donc logiquement et le plus d'espoirs et le plus de craintes. Pour ces personnes, l'enjeu s'avère le plus élevé en termes de perte de pouvoir mais aussi en termes d'investissement dans leur vie future. Réciproquement, ceux qui ont occupé des emplois subalternes, peu valorisants, qui ont été habitués à subir dans le cadre professionnel, ont moins à perdre et aussi moins d'espoirs. Le passage à la retraite n'est vécu que comme un aléa de la vie professionnelle qui suscite peu d'espérances dans un changement de vie et, en conséquence, peu de craintes (ibid, p. 38).*

Les chercheurs concluent en soulignant le poids des déterminismes sociaux et le fait que la retraite s'inscrive dans une continuité psychologique et sociale du temps de travail. Toutefois, leurs propos apparaissent comme peu nuancés et risqueraient de mener à des dérives en matière de transition, qui consisteraient à se focaliser sur certains profils pour lesquels il s'agirait de davantage « soigner » la transition. Occuper un emploi « subalterne » ou « peu valorisant » (aux yeux de qui ?) n'implique pas automatiquement un manque d'identification ou de sens au travail, ni des besoins moindres en termes de reconnaissance.

### **3.4. Conclusion**

Ces différents travaux montrent à nouveau l'importance de la reconnaissance dans les périodes de transition. Notre étude devra être particulièrement attentive à la manière dont elle valorise les personnes, leurs connaissances et leur expertise dans le cadre de leur départ de l'organisation

et de la manière dont elles considèrent devoir/pouvoir l'accompagner. A ce sujet, un domaine de recherche riche mais également très vaste peut nous servir de point d'appui pour envisager à la fois la capitalisation mais aussi le partage des connaissances au sein des organisations. Il s'agit du domaine de la gestion des connaissances (ou knowledge management), que nous aborderons dans notre prochain chapitre.

## **Chapitre 4 – La gestion des connaissances comme point d'appui pour penser la transition**

Les chapitres précédents se sont penchés sur un acteur précis de la transition, le nouveau ou le nouvel « arrivant » d'une part, et « l'ancien » ou le professionnel sur le départ, d'autre part. Penchons-nous à présent sur les interactions entre ces deux protagonistes, mais également sur les modalités qui peuvent soutenir la transition entre deux professionnels occupant une fonction unique. Lorsque la fonction est occupée par une seule personne, la transmission peut être mise à mal et constitue un enjeu qui doit dès lors être pensé au niveau organisationnel. En effet, il n'est pas toujours possible de s'assurer de la disponibilité du travailleur sur le départ en fin de contrat, ce qui peut amener à formaliser davantage la transition, voire à impliquer davantage le responsable dans le processus (Kayaert et al., 2017),

Nous ne pouvons parler de cette transition sans nous intéresser à la question du transfert de connaissances et plus largement de la gestion des connaissances au sein des organisations. En effet, ce vaste champ de recherche nous permet d'éclairer les processus de création, de capitalisation, de diffusion et de partage des connaissances. Pour l'étude qui nous occupe, ces dimensions s'avèrent clés, à la fois pour ne pas perdre les connaissances accumulées par le professionnel qui s'en va mais également pour pouvoir assurer la transmission de celles-ci lors de la socialisation de la personne qui entre dans l'organisation. Par ailleurs, nous avons vu que la socialisation n'impliquait pas uniquement le travail, mais également le groupe et l'organisation, ce qui nécessite de penser le partage ou la diffusion de connaissances à ce sujet vers le nouvel entrant.

## 4.1. Définition de la gestion des connaissances

A la base de la gestion des connaissances se trouve donc l'individu et ses interactions avec d'autres. Quintas et al. (1997) définissent le management des connaissances (ou « knowledge management ») comme un processus organisationnel permettant l'acquisition, la structuration, l'intégration et la diffusion de la connaissance des acteurs à travers l'organisation, en vue d'offrir une aide au travail et d'accroître l'efficacité organisationnelle.

Ce processus implique trois principales dimensions (Ermine, 2003) : la capitalisation, le partage et la création des connaissances. Cette capitalisation et ce partage sont toutefois à interroger dans le cadre des fonctions uniques, qui peuvent paraître périphériques par rapport au cœur de métier de l'organisation. Celle-ci peut en effet s'interroger sur la réelle « plus-value » au fait de capitaliser et partager des connaissances qui peuvent paraître spécifiques ou éloignées de celles qui concernent le plus grand nombre. La capitalisation des connaissances permet toutefois que la « mémoire professionnelle » ne s'en aille pas avec le départ de la personne. Il s'agira donc de voir si l'organisation anticipe cette question, et comment elle y répond. En effet, la gestion des connaissances est un enjeu stratégique pour les organisations. *« Comme le précise Stewart (2001), le savoir représente pour l'entreprise un actif intangible, qui constitue le fondement de la création de valeur au sein d'une organisation. De plus, la transmission des savoirs permet de répondre à certains enjeux organisationnels, que ce soit en matière de développement de la relève, d'harmonisation des pratiques (...) ou de développement de l'innovation » (Lauzon et al., 2013, p. 12).*

Pour explorer ces différents processus (création – capitalisation et partage des connaissances), nous commencerons par distinguer les différents types de connaissance, pour ensuite détailler les modalités de conversion des connaissances et enfin souligner les freins et enjeux liés à la gestion des connaissances.

### 4.1.1. Les différents types de connaissance :

Pour différencier les types de connaissance<sup>9</sup>, nous nous baserons sur les écrits de Nonaka et Takeuchi (1997), qui distinguent les connaissances tacites des connaissances explicites.

---

<sup>9</sup> Il est important de différencier l'information de la connaissance de la façon suivante : alors que la connaissance est possédée par un individu, l'information ne l'est pas.

**La connaissance tacite** est une connaissance personnelle, liée à l'expérience acquise par le professionnel et souvent devenue intériorisée au fur et à mesure de son assimilation. Ce type de connaissance n'est pas facile à partager autrement que par l'observation, l'imitation ou l'expérience. La connaissance tacite peut également être collective, et se matérialiser dans les croyances et comportements partagés au sein d'une culture organisationnelle. La connaissance tacite comprend donc toutes les connaissances personnelles, intuitives et contextuelles/contingentes qui permettent de travailler de manière efficace au sein d'un contexte social donné (Hatch, 2009).

**La connaissance explicite** est une connaissance consciente (ou devenue consciente), souvent apprise par la réflexion ou l'étude et prenant la forme de « savoirs ». Les connaissances explicites sont objectives, codifiées, et peuvent être transmises par des moyens formels (par exemple des systèmes d'information ou des notes de services).

Selon Polanyi, le savoir explicite est celui que l'on peut formaliser, qui peut être exposé verbalement et transmis sans difficulté alors que le savoir tacite est un savoir inconscient, un art, un talent, qui relève de l'expérience et se verbalise et se transmet difficilement. Un exemple simple pour différencier les deux consiste à poser les deux questions suivantes : « qu'est-ce qu'un vélo ? » et « comment fait-on du vélo ? », pour se rendre compte que répondre à la première question nécessite des savoirs explicites alors que la deuxième fait appel à des savoirs tacites.

Le tableau suivant résume la distinction entre ces deux types de connaissance (Nonaka & Takeuchi, 1997)

<i>Connaissance tacite/implicite (subjective)</i>	<i>Connaissance explicite (objective)</i>
<i>Connaissance de l'expérience (du corps)</i>	<i>Connaissance de la rationalité (esprit-raison)</i>
<i>Connaissance simultanée (ici et maintenant)</i>	<i>Connaissance séquentielle (là et alors)</i>
<i>Connaissance analytique (pratique)</i>	<i>Connaissance digitale (théorie)</i>

Selon les auteurs, la capitalisation des connaissances consiste en un processus de transformation des connaissances tacites en connaissances explicites, de façon à garder les connaissances acquises par un ou plusieurs individus et de ne pas les voir disparaître lorsque les individus qui les détiennent quittent l'organisation. Le point suivant permet de comprendre comment les connaissances peuvent être converties.

#### 4.1.2. Les 4 modes de conversion des connaissances et la nature de leur contenu (Nonaka et Takeuchi, 1997)

Les travaux de Nonaka et Takeuchi ont particulièrement insisté sur la conversion des connaissances au travers des interactions sociales, de façon à concrétiser les dimensions de la gestion des connaissances évoquées plus haut, à savoir la capitalisation, le partage et la création des connaissances. Ils distinguent 4 formes de conversion, reprises dans le tableau ci-dessous.

	<b>SOCIALISATION</b>	<b>EXTERIORISATION</b>	<b>COMBINAISON</b>	<b>INTERIORISATION</b>
Type de conversion de connaissance	Tacite à Tacite	Tacite à Explicite	Explicite à Explicite	Explicite à Tacite
Type de processus	Partage de connaissances tacites entre individus	Formalisation des savoirs-faire tacites	Explicitation des connaissances explicites lors de leur transmission par des médias	Intégration et systématisation des connaissances explicites en savoirs-faire tacites
	Connaissances tacites acquises par expérience, imitation, observation, pratique...	Dialogue ou réflexion collective au cours desquels les connaissances tacites évoluent en connaissances explicites	Médias : documents, réunions, conversations téléphoniques, réseaux de comm. informatisés	Conversion rendue possible grâce à la verbalisation ou la présentation des connaissances explicites en vue de les rendre tacites
			Elle permet de formaliser ou de fixer des concepts, des normes ou des processus existants	

**La socialisation** correspond au processus de partage d'expériences créant des connaissances tacites comme les modèles mentaux partagés ou les aptitudes techniques.

**L'extériorisation** permet de formaliser des connaissances tacites en concepts explicites ou théorie. Cette étape constitue un enjeu majeur des transitions dans le secteur non marchand et de l'action sociale. En effet, on y observe une certaine méfiance à l'égard de certains savoirs explicites ou théoriques, qui seraient en contradiction avec une représentation de l'action sociale qui tient compte des spécificités des situations rencontrées, et se construit « dans l'instant », sur base des acquis et du savoir expérimentiel du professionnel. Or lorsqu'il s'agit d'accompagner

une personne dans sa prise de fonction, la question de la formalisation et de la mise en mot se pose automatiquement.

**La combinaison** implique l'utilisation d'un langage commun pour produire de nouvelles connaissances, qui constitueront en réalité une nouvelle configuration des connaissances existantes.

Enfin, **l'intériorisation** permet à l'individu d'incorporer la connaissance explicite en connaissance tacite. Il s'agit de l'apprentissage en faisant, qui permet d'intérioriser les connaissances, qui sont alors mobilisées comme des automatismes.

Nonaka (2012) envisage la conversion des connaissances via ces quatre modes de conversion, mais souligne qu'ils peuvent se développer en interaction, de façon à soutenir la création de connaissances au niveau organisationnel. En effet, comme le montre la spirale du transfert de connaissance illustrée ci-dessous, la combinaison des modes va permettre à la fois aux connaissances de changer de « type », mais également de passer d'un niveau individuel à un niveau groupal et organisationnel.

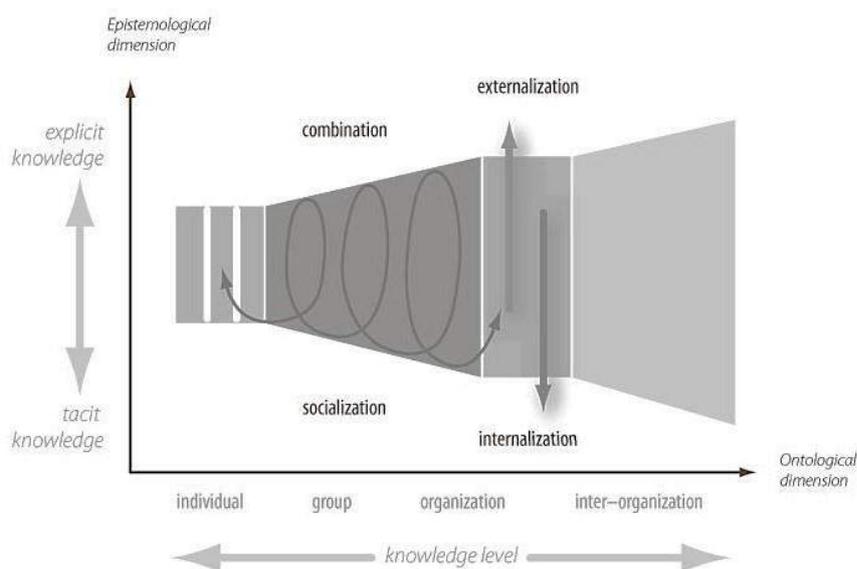


Figure 1 : Spirale du transfert de connaissance en vue d'un apprentissage organisationnel.

(Nonaka, 2002, p. 444)

Tonnelé (2011, p. 20) nous éclaire sur cette spirale de transfert des connaissances et sa progressivité : « Au départ l'individu sait des choses, dispose de connaissances, mais ne sait pas forcément qu'il les possède. Son savoir est individuel et implicite (ndlr : tacite). Afin de donner de la puissance à ce savoir, il faut lui faire prendre conscience de ce qu'il sait. Ainsi, il peut plus facilement mobiliser ce savoir, pour lui et pour les autres. De tacite, son savoir doit

*devenir explicite. Le deuxième mouvement va de l'individuel au collectif. L'individu a conscience de savoir quelque chose, mais il ignore si les autres le savent. Tant que les membres du groupe restent dans cette ignorance, le groupe ne gagne pas en puissance. D'où l'intérêt de faire réfléchir les gens ensemble, afin qu'une connaissance devienne le capital du groupe. Le troisième mouvement consiste à rendre, de nouveau, implicite un savoir, à le transformer en routine. Ainsi, il occupe moins de place dans l'espace psychique de l'individu, qui peut se remettre en mouvement pour acquérir d'autres savoirs. La première boucle de l'apprentissage est bouclée et peut recommencer ».*

Cette approche a bien entendu des limites, car certaines connaissances ne peuvent faire l'objet d'une formalisation, comme souligné par Bayad et Simen (2003, p. 13), « *les savoirs faire sont difficiles à localiser et ne sont pas toujours formalisables*<sup>10</sup>. *L'apprentissage, bien qu'il soit considérablement accéléré par l'accès aux savoirs et par les possibilités nouvelles d'échange et de partage des connaissances, reste nécessaire.* ».

Par ailleurs, « *la représentation « mécaniste » et statique de la transmission des savoirs est une vision inexacte du processus : plusieurs chercheurs rappellent l'importance pour le transmetteur et le destinataire de négocier le sens du savoir transmis comme fondement du processus, mettant ainsi l'accent sur la co-construction du savoir* » (Marsaudon, 2014, p. 124).

Cette distinction entre savoir tacite et explicite, mais également les différents modes de conversion des connaissances pourront nous être utiles pour catégoriser les pratiques mises en place par les structures dans le cadre des processus de transmission étudiés, mais également plus largement dans l'organisation dans son ensemble, de façon à capitaliser et partager les connaissances en amont du départ de l'individu de l'organisation.

## **4.2. Les enjeux, freins et conditions liés à la gestion des connaissances**

Les périodes de transition font ressortir les besoins en matière de capitalisation et de partage de connaissances au sein des organisations. En effet, l'un des enjeux de la gestion des connaissances est d'éviter *la perte de savoir-faire* d'un expert qui quitte l'organisation ou son poste. Mais les enjeux peuvent également se situer ailleurs. En effet, la gestion des

---

<sup>10</sup> Cela s'observe d'ailleurs particulièrement dans le secteur non marchand

connaissances permet *l'apprentissage et le retour d'expérience* sur des projets passés, afin d'éviter de répéter certaines erreurs. Pour Giraud et al. (2019, p.23), le transfert des connaissances favorise l'efficacité et la résilience des organisations.

Elle permet également *d'innover et de développer des capacités d'adaptation* au sein de l'organisation, et bien entendu de *développer l'apprentissage individuel, de groupe et organisationnel*, qui combine diverses connaissances accumulées.

Le partage des connaissances est un toujours travail collaboratif (Giraud, 2019), qui suppose une confiance entre les acteurs, et une collaboration qui ne peut se décréter par l'unique instauration d'un outil dédié (Crié, 2003).

De nombreux freins d'ordre organisationnel, humain, culturel ou technologique peuvent mettre à mal la gestion des connaissances (Crié, 2003) Les freins suivants ont notamment été identifiés par les précédentes recherches (Crié, 2003 ; Seba et al., 2012 ; Ipe, 2003 ; Giraud et al., 2019):

- L'inadaptation de la structure aux flux informationnels. L'organisation peut se retrouver dans une situation où elle stocke un nombre trop important d'information qui ne sont pas nécessairement utiles. Dans ce cas, la gestion des connaissances peut devenir chronophage et l'information peut même se perdre par manque d'intérêt ou de capacité à faire sens de ces données de la part des individus. De même, une structure peu flexible ou trop formelle ne favorise pas la transmission de connaissances
- Le manque de temps à consacrer à ces pratiques
- La motivation (intrinsèque ou extrinsèque) des individus
- Le manque de sécurité psychologique et de confiance
- Le partage et la localisation du pouvoir, dans le cas où les connaissances sont perçues comme une source de pouvoir
- Le manque de culture orientée connaissances, qui influencera également le support de l'organisation aux initiatives de transfert ou partage de connaissance
- La révolution dans l'exercice, notamment dans l'utilisation des technologies qui soutiennent la gestion des connaissances

Dans le cadre des processus de transition qui nous occupent, nous serons particulièrement attentifs à ces différents niveaux de freins qui peuvent exister au sein des organisations étudiées. Nous soulignerons également les spécificités qui portent sur le transfert des connaissances entre « générations », qui fera l'objet du point suivant.

### 4.3. Le cas particulier du transfert des connaissances intergénérationnelles

Les processus de transition que nous allons analyser dans le cadre de cette recherche impliqueront pour certains un transfert de connaissances à un niveau intergénérationnel. En effet, on peut supposer que si une personne jeune arrive dans une organisation, elle ait particulièrement besoin de bénéficier des connaissances tacites possédées par une personne plus expérimentée<sup>11</sup> (Giraud et al., 2019). Dans ce cadre, les processus de tutorat ou mentorat permettent à certaines conditions de combiner le transfert des connaissances et une valorisation des compétences des seniors (ibid). En effet, « *la reconnaissance des savoirs de ces travailleurs permet d'une part de leur offrir l'opportunité de jouer un nouveau rôle au sein de l'organisation (mentors, compagnons, etc.), contribuant ainsi à la rétention<sup>12</sup> de cette main d'œuvre. D'autre part, les travailleurs vieillissants présentent souvent des capacités sociales et mentales (maturité, relations sociales, résistance mentale) qui facilitent la tenue d'un tel rôle (...) La reconnaissance de ces capacités peut favoriser leur santé mentale au travail en suscitant chez eux un sentiment de valorisation* » (Cloutier et al., 2012, p.2).

Toutefois, les recherches de Giraud et al. montrent que le transfert des connaissances est influencé par le niveau d'implication organisationnelle du senior, et ce principalement au niveau normatif<sup>13</sup> (ibid). Selon les auteurs (p. 34), « *une interprétation possible serait que c'est à travers un sens d'obligation (normatif) que le salarié serait enclin à participer au transfert des connaissances au sein d'une entreprise auprès de laquelle il se sent redevable* ». Les résultats de l'étude illustrent également l'influence négative de la violence psychologique sur le transfert des connaissances, à travers l'implication organisationnelle normative. « *Le développement du soutien social et du capital psychologique serait une piste pour limiter l'impact de la violence psychologique sur le bien-être* » (ibid, p. 34)

Par ailleurs, les résultats de cette étude montrent que l'implication organisationnelle n'est pas moindre chez les seniors, comme on pourrait le penser. Cela leur permet parfois de jouer le rôle

---

<sup>11</sup> Bien que celle-ci ne soit pas nécessairement plus âgée

<sup>12</sup> Notre recherche ne s'intéresse bien entendu pas à cet aspect, étant donné qu'elle présuppose le départ de la personne de l'organisation ou de son poste.

<sup>13</sup> Les auteurs distinguent l'implication affective, normative et calculée. L'implication normative est liée au sentiment d'obligation vis-à-vis de l'organisation, tandis que l'implication affective repose sur l'attachement émotionnel à celle-ci.

de tuteur, dans le cas où le tutorat n'est pas envisagé de façon trop simpliste, notamment lorsque les compétences des seniors se dévalorisent en devenant « la compétence de tous ».

## **Conclusion de la partie conceptuelle**

Dans cette partie consacrée aux différents concepts nécessaires pour étudier les processus de transition « anciens » - « nouveaux », nous avons pu mettre en évidence la spécificité des besoins des différents acteurs, et les enjeux de cette période pour l'organisation :

- Les travaux consacrés à la *gestion des connaissances* permettent de réfléchir à la façon dont l'organisation va capitaliser/stocker ses connaissances mais également permettre un transfert de celles-ci. Ils permettent également d'en cerner les freins et obstacles à divers niveaux (individuel comme organisationnel). Dans le cadre des processus qui nous occupent, nous considérons à la fois la gestion des connaissances sont propres aux différentes fonctions, mais également celles qui concernent l'organisation dans son ensemble.
- Le concept de *socialisation organisationnelle* nous permet de réfléchir aux besoins de l'individu amené à occuper une nouvelle fonction, et aux domaines qui nécessitent apprentissage et intériorisation
- Les travaux centrés sur les *aspects générationnels ou intergénérationnels* nous éclairent sur les conditions facilitantes du transfert et le vécu du départ à la retraite

La troisième partie de ce document sera consacrée à un recensement des pratiques de terrain utilisées dans le cadre à la fois de la socialisation mais également du transfert de connaissances au sein des organisations.

## Chapitre 5 – Recensement des pratiques de terrain : les dispositifs, outils et pratiques organisationnelles soutenant les transitions au sein des organisations

### 5.1. Les pratiques organisationnelles de socialisation

L'ouvrage de Lacaze & Perrot (2010) reprend le modèle des pratiques organisationnelles de socialisation élaboré par Van Maanen & Schein il y a déjà 40 ans, qui identifie six dimensions aux pratiques de socialisation :

- Deux d'entre elles sont liées au *contexte* de diffusion de l'information : les dimensions collective vs individuelles et formelles vs informelles
- Deux autres sont liées au *contenu* de l'information diffusée : séquentielles vs au hasard, et fixes vs variables
- Les deux dernières sont associées aux *aspects sociaux* de la socialisation : en série vs disjoint, et investiture vs désinvestiture (Jones, 1986).

Le tableau suivant reprend une description de ces différentes dimensions, inspirée par Lacaze & Perrot, 2010, p. 124-125) :

Pratique de socialisation individuelle	Pratique de socialisation collective
Les nouveaux salariés sont accueillis séparément les uns des autres. La trajectoire d'intégration est personnelle	Les nouveaux salariés sont accueillis collectivement. Les solutions sont recherchées ensemble, sur base d'expériences communes
Pratique de socialisation informelle	Pratique de socialisation formelle
Le nouveau venu est immédiatement plongé parmi les autres membres de son équipe/groupe. La socialisation se fait de façon plutôt spontanée, au gré des contacts et n'est pas nécessairement contrôlée	Un effort conséquent est déployé pour influencer les attitudes et les valeurs des nouveaux collaborateurs. Une période d'apprentissage clairement structurée est convenue, pendant laquelle le nouveau est séparé du reste du groupe en attendant d'être considéré comme apte à travailler
Pratique de socialisation non séquentielle	Pratique de socialisation séquentielle
L'organisation ne prévoit pas une série d'étapes ni un plan de progression dans le parcours du nouveau. Celui-ci en est le principal maître et chaque processus de socialisation est unique	Les étapes de la socialisation sont distinctes, formalisées et aucune d'entre elles ne peut être écartée dans le parcours
Pratique de socialisation variable	Pratique de socialisation fixe
La durée de chaque séquence n'est pas connue, et est fonction des aléas et de la progression de l'individu. Le fonctionnement est à la carte.	La durée des séquences de socialisation est fixe et les individus suivent le même chemin

Pratique de socialisation de désinvestissement/désinvestiture	Pratique de socialisation d'investissement/d'investiture
L'organisation ne reconnaît pas l'individualité du nouvel entrant. Certains rites d'initiation peuvent être pratiqués pour influencer l'identité, à travers les valeurs et les comportements « imposés »	Le nouveau membre est valorisé dans sa personnalité et ses particularités. La créativité et l'identité sont reconnues.

Les pratiques de socialisation adoptées par les organisations ne sont généralement pas situées dans ces deux extrêmes mais peuvent être catégorisées selon leur degré au sein des différentes dimensions.

Par exemple, dans le cadre de cette étude consacrée aux fonctions uniques, il sera intéressant d'analyser le caractère plus ou moins collectif/individuel de la stratégie adoptée. En effet, le processus de socialisation peut se focaliser sur le rôle du professionnel, mais elle peut aussi se penser de façon plus globale, en insistant sur l'articulation de ce rôle avec d'autres fonctions existantes dans l'organisation. De même, on peut envisager la socialisation d'une fonction unique comme un processus spécifique, ou penser les pratiques de socialisation de façon plus globale et commune à plusieurs fonctions au sein de l'organisation.

Il s'agira donc d'explorer les types de pratique et leur degré de présence dans chacune des institutions qui feront l'objet d'investigation.

Par ailleurs, les pratiques évoquées dans le tableau ci-dessus concernent celles qui sont mises en place par l'organisation. Il s'agira en outre d'identifier les initiatives que l'on peut attribuer aux différents acteurs de l'organisation (le « nouveau » comme « l'ancien ») et qui peuvent faciliter le processus de socialisation.

Lacaze et Perrot (2010, p. 134) indiquent par exemple que les nouveaux collaborateurs « *sont actifs à différents niveaux* :

- *Ils élaborent des stratégies pour réussir leur intégration*
- *Ils sélectionnent les formes d'adaptation les plus appropriées et mettent en œuvre des comportements pour s'intégrer socialement et pour apprendre leur emploi.*
- *Egalement, ils doivent accepter des changements personnels au niveau identitaire ».*

## 5.2. Le choix d'une stratégie de socialisation

Deux questions fondamentales émergent lorsqu'il s'agit de mettre en place une stratégie de socialisation (Lacaze & Perrot, 2010):

- D'une part, faut-il plutôt privilégier la conformité ou l'innovation dans le rôle <sup>14</sup>?
- D'autre part, s'agit-il d'envisager la relation avec le nouvel arrivant dans le court ou le long terme ?

La réponse à ces deux questions fait émerger quatre types de stratégie relativement extrêmes, de même que des pratiques types liées à celles-ci (Lacaze & Perrot, 2010, p. 162):

		Niveau de formalisation	
		Faible → Créativité, débrouillardise	Fort → Conformité, autonomie contrôlée
Horizon temporel	- Court terme - Objectif dominant : la fidélisation de la main d'œuvre	1) <b>Sélection naturelle</b> : Parrain improvisé, intégration par les collègues (non contrôlée par la hiérarchie).	3) <b>Formatage culturel</b> (standardisation des valeurs) : Programmes d'intégration élaborés, livret, parrainage, suivi, planification de la carrière, montée en puissance progressive.
	Long terme Objectif dominant : L'efficacité du travail	2) <b>Main d'œuvre interchangeable</b> : Apprentissage sur le tas, mise en pratique immédiate.	4) <b>Formatage technique</b> (standardisation des procédés) : Formations techniques approfondies, mise en pratique encadrée.

## 5.3. Les outils et artefacts classiques de socialisation organisationnelle, dans le cadre d'une transmission des connaissances

Il nous semblait intéressant de consacrer une partie de ce travail aux outils et artefacts de socialisation évoqués dans la littérature comme étant les plus utilisés par les organisations.

### A. Le livret d'accueil

Ce document est l'un des premiers que le salarié reçoit lorsqu'il arrive dans l'organisation. Mais son contenu peut fortement varier d'un contexte à l'autre (Lacaze & Perrot, 2010). Certains

<sup>14</sup> Boumediane & Laloy (2016, p.133-134) ont par exemple montré que le dispositif de tutorat est « tirailé entre, d'une part, des préoccupations de stabilité des pratiques, des ressources et des valeurs et, d'autre part, une volonté de renouvellement, notamment pour s'adapter aux évolutions du contexte »

reprennent des informations d'ordre général sur l'organisation (son histoire, ses valeurs, sa mission, ...), les éléments formels (procédures, organigramme, règlement, ...) tandis que d'autres vont davantage être adaptés ou spécifiques au poste occupé. Dans le cas d'une fonction unique, nous verrons si cet outil a un intérêt et la façon dont il peut être conçu dans le cadre d'un passage de témoin.

## B. Le tutorat et les différentes formes de transmission d'individu à individu

La vision classique du tutorat « le définit comme un dispositif mettant en relation un nouveau travailleur et un travailleur plus ancien, plus expérimenté qui sera chargé de l'accueillir, de l'intégrer et de lui transmettre les savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires pour son bon fonctionnement. Ce dispositif voit classiquement son intérêt dans le contexte de départ d'un ou de plusieurs travailleurs(s) en fin de carrière. Dans ce cadre, le tutorat est en général mobilisé pour répondre à différents niveaux d'enjeux : au niveau du nouveau travailleur, du tuteur (qui peut être ou non le travailleur sur le départ) et de l'institution » (Boumedian & Laloy, 2016, p. 128). Le tutorat a deux objectifs : « la formation et la socialisation du tuteur » (ibid, p. 128)

Le tutorat d'intégration (De Backer, 2004) est destiné aux nouvelles recrues, tandis que le tutorat de transmission concerne notamment l'engagement d'un travailleur occupant une fonction unique.

Pour Sophie Marsaudon (2014, p. 123), la transmission d'individu à individu « *qui prend différentes formes (tutorat, compagnonnage, période de travail en binôme, mise en doublon dans le cas par exemple où un salarié quitte son poste et travaille avec son successeur pendant une période donnée, etc.), présente nombre d'avantages : interactivité, rapidité de transmission – des « allers et retours » entre transmetteur et receveur potentiellement rapides –, adaptation de la transmission – actions personnalisées, spécifiques –, probable richesse de l'information transférée, interrogeable de manière ouverte, etc. Mais la transmission d'homme à homme a également ses inconvénients : la transmission étant, de fait, impossible sans contact humain, le flou et l'imprécision peuvent prendre le dessus sur la rigueur et la précision ; les savoirs, connaissances et savoir-faire transmis ne sont ni stockés (dilution potentielle des connaissances) ni duplicables. Enfin, deux autres risques potentiels existent : l'insuffisance ou l'absence de neutralité dans la transmission et une rétention d'information par le transmetteur, lui permettant d'avoir le sentiment de conserver le pouvoir que lui confère le savoir qu'il détient* ».

### C. La formation

Celle-ci peut être formelle ou informelle, interne ou externe à l'organisation.

Taormina & Law (2000) ont montré que les formations à contenu technique permettent de réduire le stress des nouveaux collaborateurs. Les formations peuvent également amener des conséquences négatives car ils peuvent tromper les professionnels par rapport aux réalités de l'organisation et provoquer par la suite des déceptions (Lacaze, 2005).

### D. Le soutien à la construction d'un réseau informationnel et social

Le réseau informationnel va lui permettre d'obtenir des informations concernant l'organisation tandis que le second concerne les liens proches qui peuvent jouer un rôle de soutien pour le professionnel (Lacaze, 2005).

### E. Le rapport d'étonnement

Il s'agit d'un document écrit par le nouveau collaborateur et qui vise à « tirer profit de l'esprit critique et de la créativité » (Lacaze & Perrot, 2010, p. 195) de ce dernier en lui demandant de consigner ce qui l'a le plus surpris dans l'organisation suite à son arrivée, mais également les forces et faiblesses qu'il perçoit à différents niveaux (les services délivrés, les relations interpersonnelles, les pratiques, ...).

## **5.4. Les méthodes de transfert et de préservation des savoirs**

Dalkir (2010, p. 153) a recensé les différentes méthodes de transfert et préservation des connaissances selon leur nature (tacite ou explicite). Nous reproduisons le tableau récapitulatif issu de leurs travaux ci-dessous :

LE SAVOIR EXPLICITE	LE SAVOIR TACITE
Instruments collaboratifs tels que la rédaction collective ou les réunions destinées à régler des problèmes exceptionnels	Réseaux (réseaux internes, réseaux sociaux, communautés de pratique)
Systèmes de gestion de contenu	Analyse des flux de travail, diagrammes des processus
Systèmes de gestion documentaire	Formations
Bases de données (des leçons apprises)	Mentorat, formation d'apprenti
Dossiers partagés, serveurs de fichiers partagés	Enregistrements vidéo
Systèmes d'enregistrement des problèmes ou des points litigieux	Narrations
Intranets, portails, réseaux partagés	Modélisation et cartographie de l'expertise par sujet
Systèmes de localisation de l'expertise	Rétroactions, ateliers d'analyse de projets
Analyse des courriels	Entrevues, groupes de discussion
Analyse de contenu des forums de discussion (et aussi des sites wikis, des blogues, des sites de réseaux sociaux, etc.)	Entrevues de fin d'emploi
Papillons adhésifs et aide-mémoire	Programmes de retraite progressive
Manuels, guides de l'utilisateur	Programmes d'éméritat, cercles d'anciens (par lesquels les retraités restent en contact avec l'organisation)
Foires aux questions	Forums de partage des connaissances
Contenu des programmes officiels de formation	Partages d'emploi

## 5.5. Conclusion

Comme nous pouvons le constater à la lecture des sections précédentes, les outils ne manquent pas pour organiser la transmission de connaissances et l'accueil des nouveaux professionnels au sein des organisations. Notre recherche nous permettra de cerner ceux qui sont davantage utilisés par les institutions interrogées et la manière dont ils les articulent au sein de leurs équipes et dans la temporalité.

## Conclusion générale de la partie II

Ce tour d'horizon théorique nous a amenés à évoquer plusieurs domaines et concepts liés aux processus de transition « anciens-nouveaux » au sein des organisations, et de nous intéresser à divers niveaux : organisationnel – groupal et individuel. Le schéma ci-dessous résume les différentes questions qui seront à la base de cette étude et qui permettront de catégoriser les pratiques rencontrées sur le terrain.

**Au niveau  
organisationnel**

Comment l'organisation favorise-t-elle la création/la capitalisation et le partage des connaissances  
Comment qualifier ses pratiques de socialisation?  
Les questions de diversité sont-elles prises en compte au sein de ces processus?

**Au niveau  
interindividuel**

Si interactions il y a entre "l'ancien" et le "nouveau" :  
Quelles sont les connaissances qui font l'objet d'un partage, et de quelle façon?  
Quelle est l'implication/le rôle de l'équipe dans le processus de transition?

**Au niveau  
individuel**

Du côté du "nouveau" : quel accueil/socialisation?  
comment cette période de transition est-elle vécue ?  
Du côté de "l'ancien" : quel accompagnement est prévu?  
comment cette période de transition est-elle vécue ?

## PARTIE III – MÉTHODOLOGIE

# Chapitre 1 - Cadrage méthodologique de la recherche

Deux méthodes de collecte de données différentes ont été utilisées dans le cadre de ce travail : le questionnaire d'une part, et l'entretien semi-directif d'autres part.

## 1.1. Enquête en ligne

L'un des enjeux majeurs de cette recherche était celui de l'identification de l'échantillon de structures concernées par un processus de transition.

Pour répondre à cet objectif, un questionnaire en ligne a été envoyé par l'APEF à un grand nombre de structures, afin de mieux cerner leurs projets ou expériences de transition éventuelles.

L'échantillon ciblé par notre recherche se voulait diversifié tout en respectant certains critères préalables garantissant une homogénéité. L'objectif était de constituer un échantillon qui ne soit pas trop disparate, afin d'éviter l'analyse de situations qui seraient trop différentes (notamment en termes de fonctions ciblées) et ne permettraient dès lors pas d'en tirer des enseignements communs ou comparables.

Pour sélectionner les participants à la recherche, nous avons donc fixé les critères préalables suivants<sup>15</sup> :

- La structure se situe sur le territoire de la région bruxelloise
- Le professionnel sur le départ a plus de 45 ans et plus de 5 ans d'ancienneté dans la structure
- Le processus de transition est en cours ou doit être envisagé dans les 6 mois à venir au sein de la structure
- La structure est de petite taille (pas plus de 50 travailleurs).
- La fonction de direction ou de « middle manager » fait partie de l'échantillon.

La description de l'échantillon finalement obtenu fera l'objet du point suivant de ce rapport.

---

<sup>15</sup> D'autres critères sont inhérents à l'objectif de la recherche, à savoir ceux de la localisation de l'association (en région bruxelloise), du secteur (APEF + Febi), et du type de fonction (qui doit être unique dans l'organisation)

## 1.2. Sélection d'un échantillon de 10 structures et entretiens semi-directifs

L'examen des réponses au questionnaire et d'autres contacts pris avec des associations partenaires de l'APEF et Competentia nous a permis d'aboutir à la sélection des 10 institutions. Au sein de chacune d'entre elles, nous avons envisagé d'interroger trois personnes : la personne qui quitte l'institution, celle qui y est accueillie, et le responsable ou un témoin de la transition. Ces personnes ont été interrogées individuellement, et majoritairement via des outils de visio conférence (seuls 5 entretiens ont pu être réalisés en présentiel étant donné le contexte de crise sanitaire).

La méthode de l'entretien nous permettait à la fois d'avoir accès à la description des pratiques mises en place dans le cadre de la transition, mais également aux représentations que celles-ci provoquaient pour les personnes concernées (Blanchet & Gotman, 2007). En effet, il nous semblait important de pouvoir s'intéresser à ces deux volets, pour d'une part recenser les pratiques de terrain, et d'autre part se centrer sur ce qu'elles pouvaient impliquer en termes de vécu pour les personnes qui y étaient confrontées.

L'entretien était de type semi-directif, ce qui signifie que certaines thématiques sont élaborées en amont, mais que le chercheur s'adapte au discours de la personne interrogée et pose ses questions en fonction du discours de celle-ci.

Les questions posées se focalisaient sur plusieurs thématiques :

- Le contexte général de l'organisation et du départ du travailleur concerné
- La description des pratiques mises en place dans le cadre de la transition, de même que l'organisation et la planification du transfert de connaissances et d'informations : au niveau des acteurs et étapes du processus, du rythme et de la temporalité de celui-ci. L'intégration de ce processus au sein de la stratégie plus large de gestion des compétences de l'institution sera également investiguée.
- Les stratégies de transfert privilégiées : sous quelle forme a lieu le transfert (formelle/informelle ; individuelle/collective ; séquentielle/aléatoire) ? Quels sont les outils ou méthodologies utilisées ?

- La nature du transfert, et notamment le type de connaissances, savoirs, savoir faire qui font l'objet de transmission (les domaines de socialisation), de même que les supports qui sont utilisés à cette fin.
- La communication liée au processus de transition au sein de l'institution (Qui est prévenu ? Quand ? Comment ? Via quels canaux ?)
- L'implication des différents acteurs de l'institution au processus, et notamment le rôle du responsable et des futurs (anciens) collègues.
- Les ressentis de chacun (responsable, ancien, nouveau) au fil des étapes du processus et l'évolution des représentations suite à la transition.
  - Quels sont les apports du processus de transition ?
  - Quels sont les apprentissages retirés par chacun ?
  - Quelles difficultés les différents acteurs ont-ils rencontrés au cours du processus ?

La partie suivante détaille davantage l'échantillon, au niveau des organisations mais également des personnes ciblées.

## **Chapitre 2 - Description des éléments clés de l'échantillon <sup>16</sup>**

### **2.1. Analyse des organisations**

Au départ d'un questionnaire, nous n'avons toutefois pas pu réunir suffisamment de structures situées à Bruxelles, ce qui nous a amené à sélectionner des organisations sur le territoire wallon. Pour le reste des critères, les sections suivantes permettent de se faire une idée des organisations objets de notre étude en termes de taille, de secteur et d'autres caractéristiques que nous avons jugé utiles de mentionner.

#### **2.1.1. La taille**

L'objectif de la recherche était de se focaliser sur des organisations de moins de 50 travailleurs. En effet, ces organisations risquaient potentiellement de rencontrer davantage d'obstacles quant à la transition, du fait de leurs moyens limités et de leur faible formalisation<sup>17</sup>. Notre échantillon comprend des organisations dont la taille varie entre 6 et 43 travailleurs.

---

<sup>16</sup> Un tableau de synthèse consacré à la description de l'échantillon est disponible en annexe.

<sup>17</sup> Il s'agit ici d'une hypothèse basée sur les théories des organisations, qui montrent que les organisations de petite taille ont en général un faible degré de formalisation de leur fonctionnement

En termes de taille, certaines structures ont connu des changements importants. La croissance de certaines équipes a impacté leur fonctionnement, nécessité une professionnalisation sur certains points, et notamment l'accueil des nouveaux. Nous en reparlerons dans l'analyse des données.

### **2.1.2. Les secteurs et domaines d'activités**

Parmi les 10 structures interrogées :

- 3 structures relèvent de la CP 319.02 : 2 dans le secteur du handicap, 1 dans le domaine du logement social
- 3 structures relèvent de la CP 329 (secteur Jeunesse)
- 1 structure relève de la CP 337 et se centre sur la prévention dans le domaine de la santé
- 1 structure relève de la CP 329, dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle
- 1 structure relève de la CP 330 et exerce des activités d'aide et de soins à destination des réfugiés
- 1 structure a été financée par des dons et du crowdfunding et se situe dans une démarche d'éducation permanente

Outre cette variété d'activités et de secteurs, nous verrons par la suite que les fonctions concernées sont également diverses.

### **2.1.3. Autres caractéristiques pertinentes à relever**

L'objectif de cette section n'est pas de réaliser une analyse exhaustive des organisations étudiées. Par contre, nous jugeons pertinent de relever certains éléments qui peuvent éclairer le processus de transition au centre de cette recherche.

Dans la grande majorité des structures étudiées (à une exception près), le fonctionnement adopté est de type **horizontal, décentralisé et participatif**, comme en témoignent les extraits suivants :

*« Ici, tout est discuté en équipe on va avoir l'avis de tout le monde. C'est gai, on est jamais tout seul, c'est vraiment chouette... » (IN<sup>18</sup>)*

*« Tout le monde travaille en symbiose. Le fonctionnement est horizontal, pas trop directif. Je fais comme les autres, pour mériter le respect des autres » (3A)*

*« Il n'y a pas d'hierarchie écrite, ici, tout est horizontal. Tout est transparent, on apprend en faisant » (7R)*

Ce type de fonctionnement a deux implications majeures : **l'autonomie des personnes** (et notamment des nouveaux), et la nécessité de **travailler en équipe** pour construire les actions collectives de l'organisation. Nous verrons par la suite que cela a des implications – positives comme négatives – sur le processus de transition.

Il est également à noter que, suite à une croissance de leurs membres, des changements, ou des expériences malheureuses (crise, échecs de recrutements), plusieurs organisations se sont engagées dans un **processus de formalisation de leurs processus clés** ces dernières années.

Nous verrons quels impacts cela peut avoir sur le processus de transition.

Un autre point d'attention concerne les modalités d'apprentissage et de partage de connaissances présents au sein de ces organisations. Le dénominateur commun à toutes les structures est celui de posséder un **espace de fichiers partagés (cloud, serveur)**, qui permet à chacun d'accéder à certains documents clés de l'organisation. Cet outil est identifié comme ressource utilisée par tous les nouveaux collaborateurs<sup>19</sup>. Pour le reste, le partage de connaissances est assez peu formalisé. Il repose avant tout sur les **échanges** au sein des équipes. En termes de processus d'apprentissage au sein des structures, les organisations **autorisent et encouragent leurs travailleurs à suivre des formations**. Certaines étendent également leur implication en participant à des colloques, en proposant des accompagnements d'équipe (supervision, intervision, formation commune). Deux structures ont parlé du fait qu'il était prévu que suite à une formation, un partage en équipe soit réalisé pour favoriser le transfert des apprentissages vers les autres membres de l'organisation.

---

<sup>18</sup> Pour garantir la confidentialité des structures et des personnes, chaque organisation s'est vue attribuée un numéro. Pour chaque citation utilisée, le numéro est indiqué, de même que la position de la personne (N = nouveau, A = ancien, R = responsable ou témoin du processus de transition)

<sup>19</sup> A une exception près, qui s'explique par le fait que la fonction concernée est une fonction purement technique, de terrain

Enfin, en termes de **routines ou habitudes d'accueil** des nouveaux travailleurs dans l'organisation, les approches divergent mais restent dans la lignée des caractéristiques de l'organisation : elles sont peu formalisées et participatives. Certaines sont par contre davantage prises en main par la hiérarchie et donc centralisées, comme nous le verrons par la suite.

## **2.2. Les fonctions uniques au sein de l'échantillon et leurs titulaires**

L'échantillon de cette recherche se voulait diversifié principalement à deux niveaux : les secteurs d'activité des organisations cibles, mais aussi le type de fonction unique concerné par la transition. Nous distinguerons également ci-dessous quelques caractéristiques clés des travailleurs impliqués dans le processus à l'étude.

### **2.2.1. Caractéristiques des « nouveaux » travailleurs**

A ce sujet, nous pouvons identifier les éléments suivants :

- Au niveau des qualifications des nouveaux travailleurs : la majorité (8) possède un diplôme de l'enseignement supérieur (6 de type court et 2 de type long), 2 travailleurs possèdent une qualification égale au CESI.
- Les fonctions exercées sont également diverses : nous y retrouvons une fonction de support technique, une fonction d'intervenant psychosocial, deux fonctions administratives et d'accueil, trois fonctions de chargés de projets, 3 fonctions de direction.
- Pour ce qui concerne le temps de travail, les contrats sont tous des contrats temps plein, à deux exceptions près où il s'agit de mi-temps.

L'âge des nouveaux travailleurs se situe entre 23 et 56 ans. Tous les répondants possèdent déjà une expérience préalable dans une autre organisation, mais pas tous au sein du même secteur. Quatre d'entre eux faisaient déjà partie de l'organisation avant leur entrée en fonction, leur recrutement s'étant déroulé en interne.

### **2.2.2. Caractéristiques des travailleurs « sortants »**

Cette recherche se concentre sur les travailleurs « sortants », de plus de 45 ans. Cela ne signifie toutefois pas que les répondants sont présents depuis longtemps au sein de leur structure. En effet, l'expérience des travailleurs sortants au sein de leur organisation se situe entre 2 et plus

de 30 ans. Le nombre d'années d'expérience de la personne qui s'en va a un impact sur le processus de transition, et particulièrement sur l'équipe qui est amenée à vivre un changement plus ou moins important.

Les motifs du départ sont divers. On retrouve au sein de notre échantillon 5 départs à la retraite, 4 démissions et 1 licenciement. Pour ce qui concerne les démissions, celles-ci sont considérées comme des expériences positives. Elles sont liées soit à une opportunité professionnelle précise : obtention d'un temps plein ailleurs au lieu d'un mi-temps, fin d'un contrat temporaire lié à un détachement pédagogique, opportunité professionnelle dans une structure déjà identifiée par le candidat au préalable. L'annonce des départs n'est jamais totalement inattendue ou précipitée (sauf dans le cas du licenciement, qui donne lieu à une situation critique, cf. plus loin). Au contraire, dans le cadre de trois départs à la retraite, l'institution a l'occasion de préparer la transition pendant plusieurs mois.

## **Conclusion et limites de la recherche**

Trois limites nous semblent importantes à souligner, en lien avec ce qui vient d'être exposé en termes méthodologiques.

La première concerne le peu de possibilité d'avoir accès aux travailleurs qui quittent leur fonction. En effet, nous n'avons pas été autorisés à interroger tous les travailleurs sortants de chaque institution, ce qui limite nos informations au sujet de leur vécu. De plus, quand nous avons pu organiser une rencontre, ceux-ci étaient encore en fonction dans l'organisation. Nous n'avons donc que peu d'éléments à notre disposition pour décrire leur point de vue personnel lié à la transition, lorsque le travailleur a déjà quitté la structure. Il s'agit d'une limite de cette recherche.

La deuxième limite est liée au fait que nous avons été contraints d'organiser les entretiens à distance. Cette modalité n'a pas impacté la qualité des échanges mais a limité l'accès à certains éléments de contexte qui auraient pu être intéressants à observer. En effet, lorsque nous avons réalisé des entretiens en présentiel, nous avons été accueillis au sein de l'institution. Cela nous a permis, outre l'entretien, de réaliser des observations sur plusieurs aspects liés à notre objet de recherche comme par exemple : notre accueil au sein de l'institution, la configuration de l'espace et des bureaux (le nouveau est-il dans un bureau seul ou partagé ?).

Enfin, la dernière limite concerne le manque de données pour creuser l'influence de certains facteurs comme le type de fonction, le niveau de qualification ou la taille de l'organisation, sur le processus de transition. La taille de l'échantillon et son caractère diversifié ne nous permettent pas de conclure quoi que ce soit à ce niveau.

PARTIE IV –  
ANALYSE DES DONNÉES

## **Introduction**

Cette partie a pour objectif de décrire et analyser les différents processus mis en place au sein des structures ciblées par la recherche lorsque celles-ci font face à une transition dans le cadre d'une fonction unique.

Une première section sera consacrée à l'analyse des différentes étapes du processus de transition, et ce en amont de la prise de fonction du nouveau à proprement parler. En effet, le processus démarre dès l'annonce du départ du titulaire de la fonction et se poursuit au-delà de la prise de fonction du nouveau collaborateur. Dans cette première section, nous différencierons donc les étapes clés que sont l'annonce du départ, les démarches en amont du processus de recrutement, le recrutement et enfin les démarches réalisées entre le recrutement et la prise de fonction.

Le deuxième point est entièrement consacré aux modes de transmission utilisés pour accueillir le nouvel arrivant. Nous distinguerons les modalités qui sont utilisées entre l'ancien et le nouveau travailleur de celles qui sont mises en œuvre avec l'équipe ou la direction.

Un troisième point traitera du vécu lié au départ de l'ancien travailleur.

Enfin, une dernière section évoque quelques pistes d'action que nous pouvons déjà élaborer au départ des données collectées et des propositions des répondants de notre étude.

## **Chapitre 1 – Description et analyse des étapes clés en amont de la prise de fonction du nouveau**

Au sein de cette deuxième section, nous retracerons le déroulement des étapes clés que sont l'annonce du départ, les démarches en amont du processus de recrutement, le recrutement et enfin les démarches réalisées entre le recrutement et la prise de fonction.

### **1.1. L'annonce du départ et la durée de la transmission « ancien-nouveau »**

A une exception près, le départ de la personne est attendu et son annonce ne constitue pas une surprise pour les membres de l'organisation ou la direction. Cela s'explique notamment par le fait que la plupart des situations concernent un départ à la retraite, mais également des contrats qui sont temporaires (détaché pédagogique) ou à temps partiel.

En termes de durée de la transmission entre ancien et nouveau, les situations varient fortement. On retrouve 3 grandes catégories de processus (cf. point 2.1. pour plus de détails):

- Une transmission longue (entre 4 mois et 2 ans), prévoyant la coprésence des deux travailleurs pendant plusieurs mois. Ce type de processus a été possible dans 3 des cas étudiés.
- Une transmission courte (entre 1 et 9 jours) a été organisée dans 4 des institutions rencontrées.
- Aucune transmission n'a été possible dans 2 situations. Cela s'explique par deux facteurs différents : pour l'un le statut ACS ne permet pas de superposition des contrats, pour l'autre le licenciement empêche l'ancien travailleur de poursuivre ses activités dans l'institution.

### **1.2. Les démarches réalisées en amont du processus de recrutement**

Comme nous le verrons par la suite, le processus de recrutement prend une place centrale dans le processus de transition. La perspective de l'engagement d'un nouveau collaborateur provoque différentes démarches, en amont, qui auront un impact sur la suite du processus.

Ce moment est par exemple utilisé pour **revoir la description de fonction** de la personne à remplacer. En effet, le fait de devoir recruter peut révéler un manque de clarté de la fonction, qui apparaît comme floue et insuffisamment décrite, mais aussi une nécessité voire une opportunité de redistribuer certaines tâches dans l'équipe. A ce sujet, il peut arriver que l'organisation ou certains de ses membres estiment que des missions qui auraient pu être attribuées à la nouvelle personne ont intérêt à être portées par quelqu'un de plus expérimenté au sein de l'équipe. La révision des tâches peut également être due au fait que la personne qui quitte l'organisation possède une longue expérience au sein de celle-ci, qui nécessite de revoir certaines missions qui ont évolué au fil du temps<sup>20</sup>.

Dans le cas où le recrutement est envisagé en interne, cette période peut également être consacrée à **la consultation de l'équipe**. Cela a notamment été le cas dans deux structures qui voyaient partir leur responsable. Cette consultation permet d'identifier de potentiels candidats qui seraient soutenus par une majorité de l'équipe. Un directeur nous confie « *j'ai demandé à chaque membre de mon équipe : si c'est Christine (prénom d'emprunt) qui devient directrice, est-ce que cela t'amènera à quitter l'institution ?* » (8A).

Dans la situation particulière du licenciement d'une direction, les choses sont plus compliquées. Un membre du conseil d'administration est alors mandaté pour faire la lumière sur ce qui se passe dans l'organisation dans le cadre **d'une mission temporaire d'audit**. Des dysfonctionnements y sont repérés et une période de crise commence pour la structure. Suite à cette mission temporaire, le CA va demander à la même personne de poursuivre sa mission et de prendre la fonction de directeur de l'institution, ce qu'elle acceptera.

Nous pouvons donc observer que le départ lié à une fonction unique est l'occasion d'une réflexion autour des contours de la fonction et, dans le cadre du départ du responsable, d'une consultation de l'équipe concernant le futur candidat.

---

<sup>20</sup> Cela peut notamment être dû aux évolutions technologiques. La description des tâches liées à une fonction administrative il y a trente ans n'est plus la même aujourd'hui par exemple.

## 1.3. Le processus de recrutement

### 1.3.1. Recruter en interne : pourquoi ?

Trois institutions ont décidé de réaliser leur recrutement en interne, ce qui les amène à ne pas publier d'annonce concernant la vacance de poste. La justification du recrutement en interne n'est toutefois pas la même dans les trois contextes.

Deux situations concernent le remplacement du poste de direction.

Pour l'une des deux structures, plusieurs explications sous-tendent le choix de recruter en interne. Tout d'abord, il s'agit, pour la directrice qui a créé, pensé, construit et fait grandir la structure, de **garantir la continuité dans l'institution**. En effet, celle-ci évoque le fait qu'elle redoute, en procédant à un recrutement externe, d'« *avoir quelqu'un qui débarque sans connaître l'histoire, et qui chamboule tout sans savoir d'où viennent les décisions prises* » (8A). Ce besoin de continuité se comprend par le fait que le directeur souhaite que soit maintenu « l'esprit », et donc les valeurs et la culture existantes au sein de l'association. Une autre explication est également évoquée. En effet, dans l'une des institutions « sœurs » de l'association en question, un recrutement en externe a été expérimenté, et s'est soldé par un échec. La direction est donc frileuse par rapport à ce type de démarche. Elle privilégie donc le recrutement en interne, sur base d'une consultation (et d'un accord tacite) de l'ensemble du personnel. Cette option est évaluée de façon positive par les deux personnes concernées. Elle permet en outre de privilégier une période de transition longue, pendant laquelle les acteurs de la transition pourront échanger concernant l'origine et l'histoire des décisions prises au sein de l'institution. Cette démarche est jugée très porteuse pour le nouveau directeur, et rassurante pour la personne sur le départ.

Pour l'autre direction, les choses sont plus critiques, car la direction fait l'objet d'une procédure de licenciement pour faute grave et que la situation financière de l'organisation est catastrophique. En ce sens, le CA décide de demander à l'un de ses membres, par ailleurs porteur d'une grande expérience dans des postes de direction, d'occuper la fonction. Cette solution permet de gagner du temps, notamment le temps du recrutement, et de pouvoir disposer d'une personne expérimentée et qui connaît déjà la structure. Enfin, le style de leadership de la

nouvelle direction est également un facteur favorable pour ce recrutement. Dotée d'un style assez directif, la personne convenait selon eux particulièrement pour cette situation de crise.

Enfin, la dernière situation concerne le remplacement d'un chef de chantier au sein d'une AIS qui fait appel à de nombreux « articles 60 » en provenance du CPAS. Son directeur souhaitait donc privilégier un recrutement au sein des personnes qui sont arrivées dans l'organisation via ce système. *« On n'utilise pas les articles 60 uniquement à notre avantage. On les met dans les meilleures conditions possibles. Et comme ils sont en stage d'insertion, si on a la possibilité d'engager, on le fait. C'est une réflexion institutionnelle. Ce qui a joué c'est l'attitude du nouveau. On voyait qu'il était volontaire, qu'il n'était pas là juste pour récupérer ses droits. On a fait un bilan à la fin du stage »* (3R). Ce recrutement fait également l'objet d'une large consultation en interne. Il s'agit donc ici d'une démarche qui a pour objectif de valoriser les personnes qui sont issues d'un système qui permet à la structure de fonctionner au quotidien, et donc dans un certain sens de « renvoyer l'ascenseur ».

Les autres institutions concernées par notre étude ont opté pour le recrutement de personnes externes à l'association. Voyons à présent quels types de processus y sont déployés.

### **1.3.2. La diffusion d'une annonce de vacance de poste**

Nous avons demandé aux structures participant à cette étude quels canaux étaient utilisés pour diffuser leurs vacances de poste.

Certaines spécificités impliquent le recours automatique à certains canaux. On pense ici aux postes ACS (via Actiris), aux « articles 60 » (via le CPAS), et aux détachés pédagogiques (diffusées sur le site « enseignement.be »). Pour le reste, le guide social et Actiris restent les canaux qui reviennent régulièrement.

Les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook) sont aussi des relais importants des annonces.

### **1.3.3. Le processus de recrutement comme espace de socialisation anticipée**

Cette section s'intéresse uniquement aux processus de recrutement en externe, et par conséquent à la socialisation (anticipée) des personnes qui ne connaissent pas encore l'organisation. En

explorant les différentes modalités de recrutement, la diversité apparaît à nouveau. Le nombre de rencontres entre des membres de l'organisation et le futur candidat se situe entre une et trois.

Les différentes modalités de recrutement sont reprises dans le tableau ci-dessous, pour chaque institution :

Code <sup>21</sup>	Test ou phase écrite	Nombre d'entretiens	Participation de la direction ou du responsable	Participation d'un membre du CA	Participation de « l'ancien »	Participation d'autres collaborateurs
1	Non	1	Oui	Non	Oui	Non
2	Questionnaire préparatoire à la 1 <sup>ère</sup> rencontre	3	Oui	Non	Oui	Oui (sans la direction)
5	Non	3	Oui	Oui	Oui	Non
6	Test sur des compétences techniques	2	Oui	Oui	Oui	Oui
7	Test sur des compétences techniques	3	Oui	Non	Oui	Oui
9	Test sur des compétences techniques	2	Oui	Oui	Non	Non
10	Test sur des compétences techniques	3	Oui	Oui	Non	Oui (autres personnes recrutées)

Derrière ces chiffres et modalités se cachent des réalités différentes, dont certaines nous intéressent particulièrement en termes de socialisation organisationnelle. Nous voudrions en citer deux.

---

<sup>21</sup> Chaque institution de notre échantillon est numérotée pour pouvoir identifier les citations qui lui correspondent

Une première pratique concerne **l'intégration de collaborateurs de l'organisation autres que la direction** au sein du processus de recrutement, et particulièrement lors des rencontres avec les candidats.

En termes de socialisation organisationnelle, cette pratique est intéressante à plusieurs égards :

- « *Partager la responsabilité du recrutement est important, quand on a des sensibilités différentes* » (2R), nous partage un directeur d'institution. « *C'est important que ce ne soit pas une personne seule qui décide de l'engagement, par rapport à l'intégration dans l'équipe* » (6R), nous confie un autre. **Un second regard sur le candidat** permet de réfléchir davantage à sa socialisation future au niveau de l'équipe. Car même si la fonction est unique, les différents cas étudiés montrent que dans les petites associations, le travail collectif prend une grande place. Il est dès lors important de réfléchir en amont à l'adéquation entre le candidat et le reste des membres de l'organisation.
- « *Lors de notre rencontre, on a aussi testé leurs réactions via des questions très directes : sur papier on travaille 19h par semaine mais en pratique ce n'est pas le cas : est-ce que vous êtes prêts pour cela ? faire des réunions le soir ? on voulait les confronter à la réalité du fonctionnement ... On voulait être plus transparents, être sûrs qu'ils ont bien compris la charge du travail. Mais aussi les côtés positifs. J'ai aussi testé leur humour...* » (7R). Ce témoignage permet d'illustrer les apports d'une rencontre préalable avec ses futurs collègues, à savoir ***l'explicitation de certains aspects du domaine organisationnel (culture, règles implicites, valeurs, normes)*** qui font partie de l'arrière scène parfois inaccessible lors du processus de recrutement. Cela permet au candidat d'ajuster ses attentes et le contrat psychologique qui le liera à l'organisation. Des moments plus « informels » avec certains membres de l'équipe permettent en effet de communiquer sur des aspects faisant partie intégrante du quotidien de l'organisation et qui ne sont pas traités lors des entretiens « classiques ». Toutefois, il s'agit de les réserver aux tout derniers moments du processus, en tant que validation du choix final, de façon à ne pas surcharger les équipes.

Une deuxième pratique concerne **la vérification des compétences techniques lors du recrutement de stagiaires**. En effet, il semble que, si la socialisation aux niveaux organisationnel, collectif et de l'individu peut avoir lieu pendant le stage, les aspects liés au domaine du travail changent lorsque la personne passe du statut de stagiaire à celui de salarié.

Les exigences ne sont plus tout à fait les mêmes et nécessitent une évaluation qui n'apparaît pas toujours comme évidente lorsque la personne a déjà « travaillé » au sein de l'organisation.

Si ces deux pratiques ne doivent sans doute pas se limiter au recrutement de collaborateurs occupant des fonctions uniques, elles nous semblent toutefois importantes à épinglez dans le cadre de cette étude. En effet, la spécificité des fonctions uniques que nous avons explorées se situe à deux niveaux : *l'autonomie et l'interdépendance* avec les autres fonctions de l'équipe. Cela implique donc pour la première spécificité, de pouvoir disposer d'un minimum de compétences pour assumer sa fonction en toute autonomie, et pour la deuxième, d'être capable d'adhérer aux valeurs et règles sociales de l'équipe. Voilà pourquoi nous avons choisi d'épingler ces deux pratiques en particulier.

#### **1.3.4. Certaines spécificités compliquent le recrutement...**

Dans deux cas spécifiques de notre échantillon, le processus de recrutement ne s'est pas déroulé sans mal, et l'entrée en fonction a dû être reportée, pour des raisons totalement différentes.

Une première structure a pris beaucoup de temps avant de trouver un candidat suffisamment compétent pour remplir la fonction. En effet, celle-ci est *liée à un contrat ACS, et était occupée depuis 34 ans par la même personne*. Au départ, le titre lié à la fonction est celui de « sténo dactylo ». Toutefois, en 34 ans de carrière, la personne occupant le poste a développé de nombreuses compétences (« sur le tas ») dans les domaines administratifs et financiers. Or pour Actiris, le niveau de qualification reste le même (CESI). Cela a posé de grandes difficultés pour trouver la personne qui convienne « *car la description de fonction était beaucoup trop exigeante par rapport au profil initial proposé* » (9R). Un premier processus de recrutement s'est soldé par un échec et il a fallu relancer une seconde fois l'appel à candidatures pour trouver la personne, et ce « *par chance* » (9R) selon notre interviewé.

Une deuxième structure souhaitait anticiper le départ de son responsable et prévoir un an de transmission avec le nouveau directeur de la structure. Toutefois, le recrutement n'a pas pu aboutir car la formule proposée n'attirait pas les candidats. En effet, il s'agissait d'accepter une transition longue et une rémunération plus faible. Le « coût d'opportunité » pour les personnes qui postulaient était alors jugé trop important. Nous ne savons pas si la période de transition

était mentionnée dans l'annonce diffusée. Toutefois, dans une situation telle que celle-là, il nous semble important de recommander une communication claire à ce sujet dès la diffusion de la vacance de poste.

En conclusion, le processus de recrutement est un moment clé du processus de transition dans le cadre d'une fonction unique. En effet, au sein des petites structures, les processus de recrutement mobilisent *beaucoup de temps et d'énergie de la part de la direction et de l'équipe*. Il s'agit alors de minimiser les risques d'un échec futur ou d'une « erreur de casting ». Pour ce faire, certaines pratiques permettent de débiter le processus de socialisation durant les rencontres et activités proposées lors de la phase de recrutement. Elles concernent plus particulièrement :

- *La diversité des personnes rencontrées* : les rencontres avec la direction mais aussi l'équipe ou certains de ses membres, les membres du CA. Cette diversité permet à la fois de valider le choix du candidat auprès de plusieurs personnes mais également d'aborder des sujets différents, et de tester certaines compétences que la direction ne maîtrise pas spécialement. On peut également faire l'hypothèse qu'elle agit comme garde-fou contre la discrimination à l'embauche ou une décision arbitraire.
- *La diversité des sujets abordés* : le fonctionnement explicite mais aussi plus implicite de la structure. La socialisation dépend notamment des attentes du candidat par rapport à l'organisation. Si certains éléments qui font partie du fonctionnement plus implicite (horaires « irréguliers », autonomie importante par exemple) ne sont pas communiqués, cela peut mettre à mal le processus.
- *La diversité des facettes du candidat* : ses attitudes, préférences, compétences, connaissances du secteur, expériences préalables, contextes organisationnels précédents, ... Aborder ces différentes facettes permettra à l'organisation de dimensionner le processus de transition à venir. En effet, selon l'histoire et la personnalité du candidat, les besoins liés à la socialisation peuvent être différents, indépendamment de la fonction concernée.

Au départ de ces constats, nous avons identifié plusieurs questions à se poser lors du recrutement, de façon à dimensionner le processus de transition par la suite.

### 1.3.5. Questions clés à se poser lors du recrutement, pour favoriser la transmission et la socialisation

Grâce à l'expérience partagée par nos interlocuteurs, plusieurs questions (et sous-questions) clés semblent importantes à se poser dès le processus de recrutement, pour favoriser la transition et la socialisation future du nouvel employé.

**Q1 : Qu'est-ce qui caractérise les expériences professionnelles préalables du ou des candidat(s) ?**

Sous-questions :

- Quel était son degré d'autonomie (par rapport à celui qui serait nécessaire dans sa nouvelle fonction) ? (\*)
- Quelle connaissance a-t-il du secteur ?
- Quelles étaient ses conditions de travail, son rythme de travail (fixe, variable) ?

Objectifs :

- Mesurer le temps qui devra être consacré à l'accompagnement du candidat dans sa fonction et sa prise d'autonomie éventuelle
- Identifier les informations clés à lui transmettre sur le contexte de travail (secteur et autres)

Identifier les éléments à lui communiquer sur sa future fonction et qui constituent un changement par rapport aux conditions de travail antérieures

(\*) La question du degré d'autonomie est évidemment complexe. Pour l'évaluer, nous pouvons notamment nous appuyer sur les travaux de Christophe Everaere<sup>22</sup> qui identifie quatre niveaux d'autonomie et les comportements caractéristiques associés, repris dans le tableau suivant.

---

<sup>22</sup> Everaere, C. (2007). Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail. *Revue française de gestion*, 11(11), 45-59. <https://doi.org/10.3166/rfg.180.45-59>

Registre <b>Subjectif</b>	<b>Niveau 3 = remettre en cause et améliorer</b>	Registre <b>Objectif</b>
L'individu maîtrise bien son poste de travail. Il est fiable et compétent. Mais il ne sait pas et/ou n'a pas envie d'améliorer ou d'innover... (F)		L'individu maîtrise bien son poste de travail. Il est fiable et compétent. Et en plus il est force de propositions pour améliorer et innover... (F)
<b>Niveau 2 = adapter intelligemment les règles</b>		
L'individu adapte « dangereusement » les règles [il joue avec le feu]. Expérimentation temporaire des limites ? (G)		L'individu adapte intelligemment les règles et connaît les limites à ne pas franchir. [il est capable de transgressions à bon escient et sans en abuser] (F)
L'individu transgresse les règles, sans être conscient (responsable) de ses actes (H)		
<b>Niveau 1 = début de l'autonomie = poser de « bonnes » questions</b>		
L'individu sollicite souvent l'assistance de ses pairs pour de mauvaises raisons [il sait, mais a besoin d'être rassuré] = temps d'adaptation provisoire ? (C)		L'individu sollicite l'assistance de ses pairs pour de bonnes raisons : cas difficiles, curiosité, etc. [il pose des questions pertinentes] = apprentissage, réflexion (E)
L'individu ne pose pas de questions, mais exécute correctement son travail (D)		
<b>Niveau 0 = incompétence</b>		
L'individu ne sollicite pas l'assistance de ses pairs et ne sait pas faire [il ne sait pas, mais n'ose pas demander] (B)		L'individu sollicite souvent l'assistance de ses pairs pour de « mauvaises » raisons [il devrait savoir telle chose, mais ne sait pas] (A)
<b>L'individu (doit) connaître en principe les prérequis « techniques » relatifs à son travail</b>		

Tableau 1 : les niveaux d'autonomie et comportements associés (Everaere, 2017, p.48)

**Q2 : Quels sont les domaines de socialisation prioritaires, dans le cadre de cette fonction, pour notre institution ? En d'autres termes, quelles sont pour nous les priorités : que l'individu maîtrise sa tâche, qu'il soit intégré dans l'équipe, qu'il porte les valeurs de l'organisation ?**

**Sous-questions :**

- S'il faut choisir, que privilégions-nous : la maîtrise de la tâche, l'intégration dans l'équipe, l'adhésion aux valeurs et normes de l'association, à ses règles implicites ?
- Comment explorer ces différents domaines durant le processus de recrutement (quelles méthodologies utilisées, qui impliquer) ?
- Quels sont les volets de la fonction que la personne maîtrise moins ?

**Objectifs :**

- Identifier les différentes phases et rencontres à prévoir durant le processus de recrutement, en fonction des domaines à couvrir
- Identifier les méthodes qui permettront d'explorer les domaines choisis : tests techniques, mises en situation, discussions approfondies, moments informels, etc
- Mesurer le temps qui devra être consacré à l'accompagnement ou à la formation du candidat dans sa fonction par la suite: quelles formations prévoir si des compétences sont à acquérir ? qui impliquer lors de l'entrée en fonction pour favoriser l'intégration dans l'équipe ? quels documents importants seraient à transmettre pour informer le « nouveau » travailleur ?

#### **1.4. Que se passe-t-il entre la fin du processus de recrutement et la prise de fonction ?**

Les entretiens menés dans le cadre de cette étude nous ont permis de retracer l'ensemble du processus de transition, et notamment ce qui pouvait se dérouler entre l'annonce faite au candidat de son engagement et sa réelle prise de fonction.

Plusieurs candidats nous parlent en ce sens de certaines activités auxquelles ils ont participé avant leur prise de poste effective :

*« Je suis venue signer mon contrat et j'ai rencontré 2-3 personnes de l'équipe qui étaient là. En fait, j'ai rencontré la personne qui partait et deux autres collègues avant mon entrée en fonction en septembre. Ils m'ont un peu briefé pendant quelques heures sur les projets en cours, sur le poste en lui-même et sur le secteur. J'ai été manger avec quelques personnes mi-juillet » (1N).*

*« J'ai participé au weekend « volontaires » de l'association avant mon entrée en fonction: on y travaille par ateliers sur plein de choses » (2N)*

*« Je suis entrée en fonction début octobre mais j'ai participé à des activités depuis mi-août (la supervision du comité) et on m'a présenté à l'équipe mi-septembre » (5N)*

La socialisation débute donc avant la prise de poste, notamment pour permettre à la nouvelle personne de rencontrer l'ancienne, mais aussi de participer à des activités clés qui rythment la vie de l'association (weekend volontaires, supervision).

Cette participation n'est pas rémunérée, sauf dans un cas rencontré : *« Je suis venue travailler deux semaines avec la personne qui s'en allait, en octobre puis en novembre. Finalement j'ai eu deux contrats d'une semaine » (6N)*. Cela nous amène donc à relever un point d'attention évident pour les partenaires sociaux, qui concerne le cadre juridique de cette participation aux activités de l'organisation.

Un dernier point concerne le cas particulier des transitions longues (plusieurs mois). En effet, dans ce cadre, nous avons remarqué que la « nouvelle personne » accepte un salaire moindre que celui de son futur poste, comme illustré dans les propos suivants : *« J'accepte un salaire qui n'est pas celui de responsable pendant plusieurs mois » (8N)*. Ce cas de figure apparaît dans trois des associations explorées.

Cette section clôture donc le déroulé du processus de transition avant la prise de poste et les modalités de transmission avec les différents acteurs l'organisation. Nous y avons pointé l'importance du processus de recrutement et de la socialisation qui s'y déroule déjà. Par ailleurs, nous soulignons l'opportunité que sont les rencontres avec le candidat pour déjà analyser son profil, son expérience préalable et envisager le processus de socialisation futur.

La section suivante abordera les modalités de transmission observées entre le nouvel arrivant et le reste des membres de l'organisation.

## Chapitre 2 - Le processus de transmission entre le nouveau et différents acteurs de l'organisation

Cette partie nous amène au cœur du processus de transition, à savoir la transmission, et va nous permettre de décrire les différentes approches adoptées par les individus, les responsables et les organisations pour accompagner l'arrivée du nouveau titulaire de la fonction unique, mais également le départ de l'ancien.

Nous nous focaliserons tout d'abord sur les modalités de transmission entre les deux acteurs clés de la situation, pour ensuite explorer le rôle de l'équipe et enfin de la direction. Nous tenterons également d'identifier les difficultés pour terminer sur les questions clés soulevées par l'analyse des données.

### 2.1. Modes de transmission entre ancien et nouveau

A l'image du processus de recrutement, les pratiques recensées sont multiples. Nous avons néanmoins pu regrouper celles-ci en quatre modalités clés que nous détaillons ci-dessous.

#### 2.1.1. Le mode « Sherlock Holmes » ou « self-service »

Notre échantillon comportait un cas particulier déjà évoqué : celui du licenciement pour faute grave d'un responsable. Dans ce cadre, **aucune transmission n'a pu être organisée** au niveau des aspects administratifs et financiers entre les deux acteurs clés de la transition. Le nouveau responsable a même du « *faire des fouilles* », recouper les informations, et reconstituer les dossiers pour comprendre le fonctionnement (et les dysfonctionnements) de l'organisation.

Toutefois, l'organisation a heureusement pu compter sur une personne expérimentée et dotée de compétences solides à plusieurs niveaux pour assumer cette période de transition. L'arrivée et la prise de fonction a par ailleurs provoqué, par la force des choses, de nombreux changements qui bouleversent certains membres de l'équipe et impliquent des départs. L'organisation est actuellement elle-même dans une phase de transition et de changement, qui semblaient toutefois nécessaires pour remédier aux erreurs du passé et remettre le bateau à flot au niveau financier.

### 2.1.2. Le mode « take away » ou « à emporter »

Ce mode de transmission consiste à **rassembler un ensemble de documents/informations à transmettre au nouveau**, sous forme d'une farde par exemple. La personne qui transmet ne rencontre pas ou peu celle qui reçoit le document.

Deux institutions ont utilisé ce mode de transmission, parfois combiné avec d'autres, comme en témoignent les extraits suivants :

*« J'ai reçu une grosse farde qui avait été préparée par X, avec des captures d'écran, des photocopies de documents, les étapes à suivre pour organiser une formation (que faire avant, pendant après), mais aussi pour l'écriture des articles...en gros pour chaque tâche de la fonction que je reprends. Ce qu'il faut faire pour chaque tâche, qui sont les interlocuteurs privilégiés...avec aussi le décret de notre secteur, des documents Competentia, des documents officiels du secteur, du fonds 4S qui fournit les subsides. Et des exemples à chaque fois. J'y retourne régulièrement. C'est sous format papier. Il y avait aussi un historique de l'institution pour que je sache par quelles étapes l'organisation était passée. Donc vraiment génial. Je savais même comment imprimer un document dans la photocopieuse (quel bac choisir, etc.). C'était super précis. (...) Dans la farde il était indiqué qui devait me parler de quoi dans l'équipe, et quels documents je devais lire avant les rencontres (exemple : avant de rencontrer le responsable politique il fallait que je lise le décret pour lui poser certaines questions si nécessaire) » (IN).*

*« Un vademecum avait déjà été construit pour un remplacement, donc la personne l'a amélioré. C'est un document très factuel. Par exemple, on reprend, pour la paie : le nom du secrétariat social, les mots de passe, le planning, etc. Idem pour la procédure d'organisation de l'AG. C'est comme un mode d'emploi. Il y a les coordonnées des personnes de référence. Le document est très dans le praticopratique (comment commander des sandwiches). En plus de ce vademecum la personne qui est partie a créé des deadlines dans le calendrier électronique. Par exemple : tel jour livrer les comptes à la comptable, etc. (...)et on peut faire le lien entre le vademecum et le calendrier » (9R)*

Cette modalité de transmission a été observée dans deux cas où le tuilage<sup>23</sup> n'était pas ou peu envisageable.

Nous avons relevé plusieurs implications liées au recours à cette modalité :

- Elle nécessite des compétences spécifiques qui permettent de formaliser les choses sous cette forme, de même qu'un travail important de la part de la personne qui quitte l'organisation (ou son responsable, un collègue) pour compiler et organiser l'information nécessaire à son successeur.
- Elle permet à l'équipe de se saisir de cet outil pour accompagner la nouvelle personne, et peut même lui être utile pour sa propre mission, comme en témoignent les extraits suivants :  
*« Je trouve que cette farde est vraiment utile : je m'y replonge de temps en temps, quand on me pose une question. Je pense qu'on doit l'enrichir au fur et à mesure et que ça doit devenir un outil d'équipe. Si quelqu'un est malade un jour, c'est beaucoup plus facile pour aller chercher l'information, c'est plus rapide en fait » (1R).*  
*« Le vademecum m'a aussi servi moi quand j'ai dû remplacer la personne temporairement ou encore maintenant » (9R)*
- Outre le domaine des tâches, cette modalité peut également couvrir le domaine de la socialisation organisationnelle : *« L'historique de l'organisation dans la farde m'a permis de comprendre quelle était la mission de l'organisation ... Comprendre d'où vient l'organisation, comment elle s'est construite, et pourquoi on en est là aujourd'hui ».*  
*(1R)*
- Elle permet à la personne qui arrive de prendre connaissance des informations clés en toute autonomie : *« Pendant les 10 premiers jours on m'a dit de prendre connaissance des informations, on m'a laissé du temps pour lire les documents. Je lisais une partie de la farde, puis je fouillais dans l'ordi, j'allais voir les dossiers, pour ne pas être que dans la lecture. J'allais dans les mails. En complète autonomie. On m'a laissé tranquille »*  
*(1N).*

Toutefois, pour mettre ce type de modalité en place, cela nécessite de reconnaître ce travail et ce temps passé comme un temps utile et productif. Le temps d'acquisition des informations ne produit en effet pas nécessairement de résultats tangibles, mais est une nécessité en termes de socialisation.

---

<sup>23</sup> Le tuilage correspond à la période pendant laquelle deux personnes qui se succèdent dans une fonction peuvent travailler ensemble, se rencontrer, échanger des informations, partager des connaissances, etc.

- La quantité d'information peut par contre sembler trop importante à « digérer » en une fois. La lecture continue n'est pas nécessairement source de motivation.
- Enfin, certains éléments peuvent paraître obsolètes pour le candidat qui souhaite adopter un fonctionnement différent de son prédécesseur, notamment en lien avec l'utilisation des nouvelles technologies. Lors de sa prise de poste, un candidat a souligné le fait qu'il n'avait pas tenu compte de certains éléments présents dans les documents transmis. Il a en effet modifié les méthodes et procédures utilisées, dans une visée d'efficacité. Il a ensuite communiqué les changements à l'équipe pour transformer les pratiques.

Selon les personnes interrogées, cette modalité, tout en ayant l'avantage de permettre le transfert de connaissances explicites, **ne se suffit pas à elle-même** lors de l'accueil du nouvel employé. Elle doit en effet être complétée par d'autres dispositifs impliquant notamment l'intervention de l'équipe ou de la direction, comme nous le verrons dans les sections suivantes. Ceci est d'autant plus important lorsque la personne a peu d'expérience dans la fonction ou les tâches demandées.

En résumé, cette modalité révèle les caractéristiques suivantes :

**Domaines de socialisation couverts** : principalement le contenu du travail, et ensuite l'organisation.

**Type de connaissances transmises** : connaissances explicites

**Satisfaction du nouveau**: variable en fonction de la continuité souhaitée par rapport aux méthodes antérieures utilisées

### **2.1.3. Le mode « court séjour » ou « côte à côte »**

Lorsqu'un tuilage est possible mais qu'une transmission de longue durée n'est pas envisagée, une courte période de transmission est prévue entre l'ancien et le nouveau titulaire de la fonction unique. Par ailleurs, cette modalité s'ajoute à la première, car des informations sont également stockées et transmises. Cette période varie entre 5 et 9 jours et vise à fournir un maximum d'informations dans un temps court.

Voici quelques extraits qui illustrent cette modalité :

*« J'explique ce qu'on avait prévu de faire dans les mois à venir. J'ai aussi fait une ligne du temps de ce qui a été fait avant, montré tout le matériel utilisé lors d'animations précédentes, via des visuels, des photos... J'ai expliqué la structure : qui est qui? en théorie et en pratique. Je leur ai aussi demandé s'ils avaient des questions par rapport à leur fonction. Au début on avait aussi 2X plus de réunion. J'étais aussi dispo par téléphone, whatsapp. On voulait être disponible et clarifier tout ce qui est possible le plus vite possible. Il est aussi invité à plusieurs réunions, pour les présenter aussi aux autres » (7R).*

*« Cela consistait à être assise à côté de la secrétaire et faire avec elle une série de tâches qu'elle fait régulièrement (état de prestations à envoyer au secrétariat social, encodage factures comptabilité, accueil, appels téléphoniques, prises de rendez-vous, commandes). J'ai tout observé et noté (les liens, mots de passe) dans un petit cahier. Les choses essentielles ont été partagées mais je n'ai pas eu le temps de suffisamment pratiquer. J'ai répondu au téléphone mais ce n'était pas évident... J'ai posé des questions par mail après son départ sur certaines choses. » (6N)*

*« J'ai eu une passation de 9 jours avec la personne qui part. L'agenda était rempli avec différentes étapes. Pendant deux semaines, j'ai du tout emmagasiné, c'était beaucoup.. et très cadré (...) On a beaucoup travaillé sur l'ordi, elle m'a expliqué comment elle fonctionnait » (2N)*

Nous avons relevé plusieurs implications liées au recours à cette modalité :

- Elle peut provoquer un sentiment de surcharge d'informations, car beaucoup de choses sont transmises en peu de temps. Or pour certains, il était impossible de tout retenir et absorber en une période si courte.
- Elle nécessite pour la personne qui transmet d'être capable de formaliser les choses, d'explicitier son travail et ses méthodes. Cela n'a pas été le cas dans l'une des situations rencontrées : *« la personne avait du mal à formaliser les choses, elle semblait sous pression en disant : il y a beaucoup de choses à faire, à dire... »*
- Elle donne accès à des éléments d'ordre informels ou liés au relationnel, et qui ne sont pas accessibles via l'utilisation de la modalité « take away » décrite précédemment. Nous pouvons citer ici l'exemple du lien avec des partenaires extérieurs, ou avec la direction, qui font l'objet de discussions entre les deux personnes (du type « oui tu

verras, avec lui ou avec elle il faut fonctionner comme ceci, ou parler comme cela »).

On peut parler ici d'explicitation de connaissances tacites.

- L'observation de l'activité permet également de transmettre certaines connaissances tacites.

A nouveau, cette modalité ne se suffit pas à elle-même et doit être complétée par d'autres dispositifs impliquant notamment l'intervention de l'équipe et de la direction. Certaines structures en sont tout à fait conscientes et prévoient des modalités complémentaires. Par contre, dans l'un des cas étudiés, la personne affirme que c'est la première fois qu'elle bénéficie d'un accompagnement aussi conséquent lors de sa prise de poste. Elle a en effet une expérience variée dans le secteur, qui l'a amenée à s'adapter à des postes différents sans nécessairement bénéficier d'un accompagnement.

En résumé, cette modalité révèle les caractéristiques suivantes :

**Domaines de socialisation couverts** : le contenu du travail, l'organisation et le groupe de travail

**Type de connaissances transmises** : connaissances implicites et explicites

**Satisfaction du nouveau** : bonne si combinée avec un accompagnement par la suite

#### 2.1.4. Le mode « immersion prolongée »

Trois structures et deux postes de direction sont concernés par cette modalité, qui prévoit une coprésence de plusieurs mois entre l'ancien et le nouvel employé. Les possibilités offertes par cette immersion prolongée sont nombreuses, et certains des dispositifs proposés pourront inspirer d'autres organisations qui n'ont pas nécessairement autant de temps à y consacrer. Ce type de modalité est particulièrement adaptée dans le **cadre de fonctions polyvalentes et uniques**. En effet, il permet d'aborder les différentes facettes du métier, au moment où elles se présentent, et de progressivement donner de l'autonomie à la personne :

« *Chaque fois que l'ancienne direction réalisait des tâches que je souhaitais apprendre, je me mettais à côté d'elle la première fois puis je les réalisais seule ensuite. Je sais que je pourrai aussi encore l'appeler après son départ* ». (8N)

« *Je lui montre, il fait le travail comme nous, ça vient tout seul, l'apprentissage est au fur et à mesure, je lui donne les trucs et astuces. Et je lui laisse de plus en plus de place sur le chantier,*

*je supervise mais je lui donne plus de responsabilité (...) Cela ne me dérange pas, j'aime bien transmettre... » (3A)*

Cette modalité peut réellement être qualifiée d'immersion à plusieurs égards :

- Elle permet à la personne qui prendra sa fonction de se plonger dans le quotidien qui sera le sien dans les mois à venir, ou celui de ses équipes.
- Elle donne accès aux valeurs/à la culture organisationnelle, mais aussi aux valeurs/à la culture professionnelle, comme en témoignent les extraits suivants :

*« Cette personne est **mon garde fou pour le côté philosophique**, car elle met les bénéficiaires au centre de tout. Ca restera mon **pilier pour les valeurs**. On a eu beaucoup de discussions ces derniers mois et je sais d'où viennent les pratiques, car tout a été pensé par X. Rien n'est laissé au hasard. J'ai aussi participé aux CA pour voir comment cela se passait ». (8N)*

*« J'ai pu observer sa **méthode d'explication**... Il nous met « devant le fait accompli ». Si on doit changer un robinet, il nous explique, il faut changer les vannes etc et après il nous met devant le robinet et nous laisse faire, c'est sa méthode et je la trouve vraiment intéressante » (3N)*

*« J'ai remarqué qu'il avait acquis les **codes du secteur**. C'est important pour moi » (3R)*

*« J'ai participé aux entretiens d'évaluation avec l'ancienne direction. On a planifié des entretiens individuels avec chaque travailleur avec un fil rouge. La base de l'échange est de nous partager 3 moments forts dans l'institution (en individuel avec un enfant, dans le collectif groupe et dans le collectif institutionnel) et moi je leur ai demandé ce qu'ils pensaient important de me transmettre sur le polyhandicap dans la mesure où quand je me suis présentée, j'ai clairement nommé le fait que je n'étais pas experte dans le domaine et que je me nourrirais de leur expérience. Cela permet à X de clôturer les choses de façon symbolique et moi cela me permet une entrée en matière. L'échange est très riche et différent » (5N)*

Dans ce dernier cas, la personne, future responsable, ne connaissait pas le travail d'accompagnement lié à la spécificité des bénéficiaires de l'institution (enfants polyhandicapés). Le fait de s'entretenir avec chaque membre de l'équipe lui a permis de comprendre le métier de façon beaucoup plus fine. Nous verrons qu'une immersion dans les équipes a également pu être organisée dans le processus de transition. Les deux autres personnes bénéficient d'une expérience de terrain avant de prendre leur poste de

responsable, ce qui leur confère une bonne connaissance du métier qu'ils vont devoir superviser. Acquérir les codes, comprendre la culture et la spécificité de l'organisation, avoir accès aux valeurs qui sous-tendent les actions de l'institution et de ses professionnels sont des éléments très riches et éclairants pour les nouveaux arrivants.

- Elle permet également au nouveau de prendre conscience des similitudes mais également des décalages qu'il pourrait y avoir entre sa façon de procéder et celle de l'ancien titulaire du poste.

*« Je me mets **complètement dans le sillage** de la précédente direction, sauf par rapport à la question des conflits... (...) Je me rends compte aussi qu'il y a une certaine solitude de la fonction, et j'aurai plus besoin de quelqu'un pour déposer les choses ». (8N) « Je me rends compte que les méthodes à l'ancienne sont parfois plus pratiques que celles que j'ai apprises. Pour moi tout est parfait, il n'y a rien à changer. Tout le monde est là tout le monde est à l'écoute. **C'est d'abord l'humain, puis la technique...** » (3N) « Par rapport à la fonction, on a des **valeurs similaires** avec des « couleurs » un peu différentes, des enjeux différents par rapport au public, à la structure... mais pas de fracture conséquente. J'ai déjà annoncé que je ne provoquerais **pas de changement** majeur mais des adaptations en fonction des besoins du public et des jeunes. J'ai tenté de rassurer et je vais tenter de consolider ce qui est déjà là, les changements qui sont en cours » (5N)*

L'inconvénient de cette modalité est qu'elle reste coûteuse pour l'organisation. Toutefois, elle demeure porteuse dans le cas du remplacement d'un poste clé comme celui d'un responsable qui part à la retraite avec de nombreuses connaissances.

En résumé, cette modalité révèle les caractéristiques suivantes :

**Domaines de socialisation couverts** : le contenu du travail, l'organisation, le groupe de travail et l'individu

**Type de connaissances transmises** : connaissances implicites et explicites **Satisfaction du nouveau**: excellente dans les trois cas explorés

### 2.1.5. Tableau récapitulatif des différents modes et de leurs apports en termes de socialisation et transmission de connaissances

Modalités <sup>24</sup>	Domaines de socialisation couverts				Types de connaissances transmises		Satisfaction du nouveau
	Contenu du travail	Organisation	Groupe/équipe de travail	Individu	Explicites	Implicites	
<i>Take away</i>	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>		<b>Variable</b>
<i>Court séjour</i>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>Bonne si combinée à un autre type d'accompagnement</b>
<i>Immersion prolongée</i>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>Excellente</b>

Après avoir abordé les modalités de transmission entre ancien et nouveau travailleur, nous pouvons à présent aborder celles qui impliquent l'équipe.

---

<sup>24</sup> La modalité "self service" n'a pas été reprise dans ce tableau car aucune transmission n'a pu avoir lieu dans ce cadre...

## 2.2. Modes de transmission entre l'équipe et le nouveau

Nos entretiens dévoilent une implication conséquente de l'équipe dans le processus de transition. Les membres de l'équipe sont aussi des « agents socialisateurs » et transmettent de précieuses connaissances et informations dès la prise de fonction.

L'équipe intervient à la fois de façon planifiée, mais également « à la demande ».

Pour ce qui relève des **actions planifiées**, nous avons pu relever plusieurs cas de figures :

- La plus fréquente concerne des rencontres organisées avec certains membres de l'équipe pour obtenir une explication sur leur rôle et/ou des informations clés sur le secteur, l'organisation ou les projets. *« J'ai eu des entretiens avec l'une ou l'autre personne pour parler de projets communs, et avec la chargée de communication pour un projet que je mènerai » (2N)*

L'ancien travailleur participe parfois à ces rencontres, et demande à un autre membre de l'équipe son appui pour certains aspects que ce dernier maîtrise: *« On a des temps de travail avec des thèmes particuliers et il y a l'intervention de l'une ou l'autre personne de l'équipe, en fonction des spécificités. Par exemple, l'AS pour l'accueil d'un enfant » (5N)*. Ces rencontres permettent par ailleurs à l'ancien, qui a ici la fonction de directeur, de clarifier les procédures et de valider certaines choses avec les membres de l'équipe : *« On voit toutes les matières avec la personne à qui la chose est déléguée (on voit tous les parents avec l'AS, les aspects administratifs avec une autre). J'avais identifié les différents chapitres à passer en revue et on se met des matinées. On revient plusieurs fois sur certaines choses. Cela me permet de valider que les personnes se remémorent bien ce qu'il faut faire. On remet des choses sur papier au niveau des procédures » (5R)*

- Une autre modalité concerne l'accompagnement par un membre de l'équipe sur une compétence ou des éléments spécifiques : *« J'ai suivi ma collègue dans des formations qu'elle donne, et je les anime progressivement, avec elle qui m'accompagne, même si ce n'est pas le même public que moi » (2N)* *« Ma collègue m'a accompagné pour organiser l'AG, sans elle je n'y serai jamais arrivé » (9N)*. *« J'ai l'impression d'être un peu un coach... (...) je l'aide dans la rédaction, il m'envoie certains mails pour correction ». (9R)*

Les éléments transmis peuvent également concerner des subtilités du fonctionnement quotidien de l'association (p.ex. la manière adéquate de s'adresser aux personnes).

*« Au début, ma coordinatrice m'a accompagnée aux réunions de concertation. On m'a aussi expliqué comment m'adresser et me présenter aux différents acteurs » (2N).*

- Le nouveau peut aussi suivre une formation donnée par un collègue et qui peut l'intéresser: *« j'ai suivi une formation sur le secteur de 2 jours, que je vais moi-même devoir donner. Cela m'a beaucoup éclairé car c'est ma première expérience au sein du secteur » (1N)*

- Une brève immersion peut aussi être planifiée pour mieux connaître le fonctionnement de l'organisation et son public :

*« J'ai fait une immersion dans chaque groupe de fonctionnement de l'institution pendant 1 journée pour aller à leur rencontre, observer leur fonctionnement, aller à la rencontre des enfants, pour entrer en relation avec les enfants. J'avais une appréhension mais ... Je suis un travailleur de la bulle ce jour-là j'interviens dans le quotidien, je leur dis j'observe mais utilisez-moi où vous avez besoin. Cela permet d'avoir des discussions informelles. Il y a beaucoup de transmission en termes d'accompagnement spécifique du public qu'ils accueillent » (5N)*

*« Ils sont aussi invités à plusieurs réunions, pour les présenter aussi aux autres » (7R).*

Certaines **interventions spontanées ou non planifiées** de l'équipe participent à la socialisation et à la transition et ont également été évoquées par nos interlocuteurs. Pour l'un des nouveaux travailleurs, le soutien de l'équipe était précieux pour mieux comprendre le secteur et les contraintes/attitudes des bénéficiaires qu'elle avait au téléphone. *« Il fallait comprendre les subtilités de chaque établissement partenaire, les préférences des interlocuteurs en matière d'information, de modes de communication. Je ne connaissais pas le secteur. Mais j'entends beaucoup de choses, j'ai accès à beaucoup d'infos, via les réunions et mes collègues qui viennent régulièrement me trouver et parler de leurs situations. Mon bureau est un peu le centre névralgique de l'association. Mes collègues m'ont beaucoup aidée dans les informations transmises. » (6N)*

Le fait de travailler dans le même bureau qu'un collègue permet également une transmission plus spontanée : *« Il y a un jour où on travaille dans le même bureau, donc on échange, trouve des solutions aux problèmes qu'il rencontre » (9R)*

Un cas fait exception, et concerne à nouveau la situation de licenciement d'un directeur. Dans cette situation, l'équipe transmet des informations *« dans une certaine mesure »*, mais il y a une

« rétention d'informations. On découvre certaines choses lorsque les personnes partent de l'organisation. Il y a une vraie réticence à ce que je mette mon nez dans leur fonctionnement » (4N)

### 2.3. Modes de transmission entre l'équipe et la direction<sup>25</sup>

Nous avons pu constater que la direction jouait un rôle clé dans le déroulement du processus de transition. En effet, elle peut servir de garante au déroulement du processus et vérifier que les différentes étapes se déroulent et aboutissent à la socialisation du nouvel entrant.

Une direction nous partage même le fait que, selon elle, il **n'est pas nécessaire de prévoir un temps de présence simultanée** entre les deux acteurs de la transition (nouveau/ancien) : « Pour moi il est important de finaliser les documents avec la personne qui part et puis de prévoir une passation avec la nouvelle sans l'ancienne personne. On est alors sûr de ce qu'on transmet, de comment on le transmet, et du fait que les documents sont bien clôturés à l'avance. De plus, la personne est formée directement aux attentes que la coordination ou l'organisation a vis-à-vis d'elle... Pour moi le plus intéressant n'est pas le pratico pratique mais le méthodologique, l'approche globale de l'organisation, et ça on la connaît mieux que personne » (2R). Cette même direction considère qu'elle et la responsable du nouveau doivent **dégager du temps** pour la transition : « on considère que de septembre à décembre, la personne est en prise de poste; ça veut dire que la responsable dégage du temps de travail pour l'accompagner. Elle n'a pas de stagiaire ni de volontaire à charge » (2R)

Un autre rôle joué par la direction pendant le processus de transition est celui de proposer des formations au nouvel entrant. Enfin, la direction peut également jouer un rôle de « tuteur ». Cette modalité avait été envisagée dans une structure mais n'a pas été possible en raison des restrictions sanitaires. « J'aurais voulu qu'il me suive moi plus que l'ancien. Pour ne pas uniquement avoir des pratiques de terrain et d'un seul travailleur. Je voulais aussi lui permettre d'avoir un regard différent sur l'association et qu'il puisse comprendre pourquoi la direction fait tel choix et pas tel autre » (3R)

Nous avons également pu remarquer que lorsque la direction ne cadre pas suffisamment le processus de transition et l'entrée en fonction, cela peut poser des problèmes au nouveau

---

<sup>25</sup> Les situations évoquées dans cette section ne concernent pas les transitions liées à un poste de direction.

travailleur comme à l'ensemble de l'équipe. En effet, lorsque les choses ne sont pas transmises suffisamment précisément par la direction, la fonction et les attentes qui y sont liées ne sont pas toujours clarifiées. Cela devient alors inconfortable pour la personne comme pour l'équipe, si le rôle, les missions et les fonctions ne sont pas cadrés. En effet, si la personne peut davantage « occuper la fonction comme elle l'entend » et que cela constitue un changement important par rapport à l'ancien travailleur, l'équipe est déstabilisée et cela peut créer des malentendus. De la même façon, dans certaines situations, le nouveau travailleur est amené à prendre position et se rend compte qu'il n'est pas dans une posture adaptée à ce qui est attendu de lui.

Comme nous l'avons vu à travers les différentes modalités de transmission, les possibilités sont nombreuses et la socialisation d'une fonction unique implique également l'équipe et la direction. Quant aux modalités de transmission entre l'ancien et le nouveau travailleur, elles sont associées à divers domaines de socialisation en fonction de leur intensité. Elles devront être complétées par d'autres modalités si certains domaines ne peuvent être couverts. La prochaine section relève deux dimensions qui sont ressorties lors de nos entretiens comme étant des difficultés qui subsistent malgré l'accompagnement proposé dans l'institution.

## **2.4. La suite... et les difficultés qui subsistent**

Le processus de transition ne s'arrête pas à l'issue des modalités de transmission mises en œuvre dans les premiers moments de la prise de fonction. En effet, les ajustements en termes de compétence et d'intégration à l'équipe subsistent pendant plusieurs mois. Une pratique intéressante observée consiste à considérer que la prise de poste se déroule sur une période donnée (entre 3 et 6 mois en fonction de l'expérience de la personne). Durant cette période, des évaluations et rencontres régulières sont organisées et la direction ou le responsable se rend disponible pour la personne. Il s'agit également d'un moment où le nouveau peut envoyer des informations précieuses sur l'organisation, via notamment des entretiens « d'étonnement » qui ont pour objectif de demander au nouvel arrivant ce qui a pu le surprendre en arrivant dans l'organisation, en positif comme en négatif. Cela permet à l'organisation de nourrir ses apprentissages.

Deux difficultés méritent toutefois d'être relevées dès lors qu'elles nous ont été confiées par les personnes interrogées comme subsistant à l'issue de la période de transmission. Celles-ci ne

sont pas liés à des facteurs spécifiques à l'accompagnement mais davantage à des réalités sectorielles ou organisationnelles.

Une première difficulté concerne le *manque de connaissances du nouveau concernant le secteur et certaines de ses subtilités*.

Les domaines peu connus sont par exemple la législation, les acteurs clés mais aussi les acronymes utilisés par exemple. Pour accompagner le travailleur, une formation ou un document reprenant les différents acronymes peuvent être utiles.

Les spécificités du secteur concernent également les bénéficiaires et la manière d'interagir avec eux. A ce sujet, il s'agit davantage d'acquérir un « savoir être » adapté. L'immersion, les formations, ou encore le feedback des collègues permettent au nouveau de développer ses compétences à ce sujet. L'acquisition de ces compétences restent toutefois liées à une expérience plus longue et méritent de faire l'objet d'attention et de formation à plus long terme.

La deuxième difficulté évoquée est liée au *manque de cadre* présent dans l'institution à certains niveaux. Cela peut engendrer des malentendus sur les contours de la fonction lors de l'arrivée et la prise de poste du nouveau, de même que des incertitudes au niveau du processus de recrutement.

La section suivante sera consacrée à une autre dimension du processus de transition, à savoir le vécu du départ par la personne qui quitte l'organisation.

### **Chapitre 3 - Le vécu de la période de départ**

De façon globale, nous avons pu remarquer que les institutions étaient particulièrement attentives quant aux attentions et marques de reconnaissance liées au départ des personnes de l'institution. Les moments de convivialité et les attentions (cadeaux, souvenirs, livres personnalisés) sont systématiquement évoqués dans ce cadre.

Pour ce qui est du vécu de la personne qui part, nous ne pouvons nous baser que sur certains témoignages, le contact avec les « anciens » n'ayant pas toujours été possible. A ce sujet, plusieurs témoignages dévoilent le soin qui est apporté aux conditions d'accueil du nouveau, et à la transmission d'informations nombreuses quant à leur expérience et à l'organisation.

Au terme de la transmission, ils nous confient être rassurés par rapport à leur succession. Un point permet de différencier les répondants à ce sujet. En effet, deux responsables bientôt à la retraite considèrent la transition de façon différente : alors que l'un l'identifie comme une opportunité de changement, l'autre privilégie le maintien d'un certain statu quo dans l'organisation.

*« Pour moi, la transition est une opportunité de changements : il y a de nouvelles idées qui peuvent émerger. De plus, les gens s'attendent au changement, c'est une possibilité d'en mener » (5A)*

*« Je veux que la personne qui me succède reste dans la même ligne philosophique. Personnellement, je n'aime pas le changement » (8A).*

Ces différences peuvent sans doute se comprendre en lien avec l'histoire de l'organisation. La personne qui valorise le changement est arrivée il y a quelques années dans l'institution et a apporté plusieurs modifications dans son fonctionnement, tandis que l'autre responsable est à l'origine de sa création il y a plus de 30 ans.

La section suivante reprend quelques pistes d'action identifiées lors de notre collecte de données. Elles permettront de nourrir les outils à construire au départ des constats issus de l'analyse des données.

## **Chapitre 4 - Quelques pistes d'action en matière d'accueil des nouveaux**

Plusieurs idées ou propositions ont émergé quant à des points d'attention ou des pratiques intéressantes à instaurer dans le cadre de la transition :

### **4.1. Pistes à destination de l'organisation et la direction**

Outre la clarification de la fonction à l'arrivée du nouveau (pour la personne et l'équipe), de même que le suivi du processus de transition déjà évoqués, plusieurs autres pistes sont apparues :

- Accompagner le nouveau lors de la réception de sa première fiche de paie, pour qu'il puisse comprendre à quoi correspondent les différents éléments qui s'y retrouvent et être attentif aux éventuelles erreurs par la suite.
- Accompagner les stagiaires de la même façon que les nouveaux arrivants, sans présumer qu'ils connaissent déjà tout de la structure.
- Elaborer un document de type « check list » où sont consignés les éléments/informations/connaissances à transmettre, les personnes responsables de la transmission, et les délais prévus pour le faire (le premier jour, au bout d'une semaine, au bout d'un mois, etc). De la sorte, le nouveau reçoit un aide-mémoire qui lui indique ce qu'il doit savoir et peut se projeter dans ce qui est prévu pour lui.
- Organiser des entretiens d'étonnement, qui visent à demander au nouveau ce qui l'a surpris (positivement comme négativement) depuis son arrivée.
- Réaliser des évaluations régulières des processus de transition.
- Dans le cas de l'arrivée d'un responsable, réfléchir à la composition du conseil d'administration (et à sa révision possible).

## **4.2. Pistes à destination de l'ancien**

- Identifier clairement les informations et connaissances clés qu'il détient au sein de l'organisation et qui sont spécifiques à sa fonction, pour prioriser les éléments de transmission. Cela concerne également les aspects informels (normes, valeurs, types d'interactions et de modes de communication avec certains acteurs).
- Enregistrer des vidéos « tutoriels », lorsque la transmission n'est pas possible en direct. Cela pourrait être intéressant pour les aspects plus techniques, liés à un savoir-faire. Ces vidéos peuvent également être utiles pour tous les nouveaux arrivants dans le cas où elles abordent des aspects liés à l'organisation, au secteur ou au contexte.

## Conclusion

Ce travail a permis de retracer les différentes modalités qui caractérisent les processus de transition dans une dizaine d'organisations de petite taille qui font face au départ du titulaire d'une fonction unique avec une certaine ancienneté.

Au-delà de la simple transmission, les étapes en amont de la prise de poste nous ont montré les possibilités qui sont offertes lors du processus de recrutement pour d'une part identifier la personne la plus à même à remplir la fonction et d'autre part déjà envisager et anticiper l'accompagnement du futur travailleur.

Nous avons ensuite pu mettre en évidence la richesse des modalités de transmission de type « immersion prolongée », qui permettent de couvrir les différents domaines de socialisation et types de connaissance, tout en garantissant une satisfaction élevée pour le nouveau travailleur. Si celle-ci n'est pas possible, nous avons pu mettre en évidence les possibilités offertes par les autres modalités de transmission, mais également le rôle de l'équipe et de la direction, en appui de l'ancien et du nouveau travailleur.

Quelques pistes d'action ont enfin été élaborées, de façon à faciliter la construction des outils liés à cette étude. A ce sujet, il semble qu'un outil d'aide à la décision serait idéal pour servir de base à la réflexion de l'association qui fait face au départ du titulaire d'une fonction unique. Pour chacune des étapes identifiées dans ce document, nous serions à même d'identifier une série de questions à se poser, qui permettraient d'aboutir à la construction d'une démarche adaptée aux réalités de l'organisation et des acteurs impliqués dans la transition. L'objectif étant de maximiser les domaines et les types de connaissance couverts par l'accompagnement proposé.

La partie suivante nous permettra de présenter les différents outils construits sur base de l'analyse des données et de la confrontation des résultats au panel de répondants mais également au comité de pilotage du projet.

**PARTIE V -  
OUTILS POUR SOUTENIR LA TRANSITION**

## **Chapitre 1 - Processus de co-construction d'outils via deux groupes de parties prenants**

Le projet prévoyait dès le départ de co-construire les outils destinés à l'*accompagnement* des processus de transition.

Pour ce faire, des représentants de Competentia et du Cerso ont animé deux groupes de travail : l'un regroupant le panel des personnes interrogées, l'autre rassemblant des représentants des partenaires sociaux. Deux rencontres ont été organisées avec chacun des groupes. Chacune des rencontres avait un objectif différent. La première nous a permis de présenter les résultats de la recherche qualitative et de proposer une liste potentielle d'outils. La deuxième rencontre était consacrée à la présentation de certains outils construits suite à la première rencontre, et à un travail de réflexion quant à leur adaptation en termes de supports/formulation/contenu/forme. Deux ateliers organisés par Competentia ont également eu pour objectif de tester la version finale des outils et de permettre de collecter des retours quant à leur potentiel d'utilisation sur le terrain.

## Chapitre 2 - Présentation des outils

Ces outils construits au départ des données collectées ont pour but d'aider différents acteurs de l'institution à mettre en œuvre un processus de transition réussie entre les travailleurs sur le départ et les nouveaux arrivants.

Ces outils abordent :

- Les différentes étapes et les options possibles en fonction des réalités de la transition et de l'institution voir outil « arbre de décision » <https://www.competentia.be/arbre-de-decision>;  
et son mode d'emploi : <https://www.competentia.be/outils/mode-demploi-arbre-de-decisiontransition-une-fonction-unique>
- Les modalités de transmission possibles entre l'ancien et le nouveau titulaire de la fonction unique ;  
voir outil « 4 méthodes de transmission entre ancien·ne et nouveau·elle travailleur·euse » <https://www.competentia.be/outils/4-methodes-de-transmission-entre-ancien-ne-et-nouveaue-elle-travailleur-euse>
- Les informations à transmettre et la manière de les organiser; voir outil « Vade-mecum des informations à communiquer » <https://www.competentia.be/outils/vade-mecum-des-informations-communiquer>
- Diverses actions possibles pour exprimer de la reconnaissance pour la personne qui quitte l'organisation (et l'impact que ces actions peuvent avoir);  
voir outil « Exprimer de la reconnaissance à l'occasion d'un départ » <https://www.competentia.be/outils/exprimer-de-la-reconnaissance-loccasion-dun-depart> - Les bonnes raisons de réfléchir aux processus à mettre en place pour que les remplacements de postes uniques se passent dans de bonnes conditions.  
voir la page web <https://www.competentia.be/la-gestion-des-competences/accompagner-les-travailleur-euse-s/transition-un-poste-unique>

## Bibliographie

Alaphilippe, D., Gana, K., & Bailly, N. (2001). Le passage à la retraite : craintes et espoirs. *Connexions*, 76(2), 29-40.

Almudever, B., Croity-Belz, S., & Hajjar, V. (1999). Sujet proactif et sujet actif : deux conceptions de la socialisation organisationnelle. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 28(3), 421-446.

Anakwe, U., & Greenhaus, J. (1999). Effective socialization of employees : A socialization content perspective ». *Journal of Managerial Issues*, 11(3), 315-329.

Bargues-Bourlier, E. (2008). Gérer la socialisation organisationnelle pour développer/maintenir la culture de l'organisation : vers un enrichissement des connaissances et des pratiques. XIXème Congrès AGRH « *A quoi sert la GRH ?* », Dakar.

Bargues-Bourlier, E. (2009). Pratiques d'intégration en contexte de développement économique et social durable : le cas d'une Scop. *Management & Avenir*, 26(6), 256-279.

Bayad, M., & Simen, F. (2003). *Le management des connaissances: état des lieux et perspectives*, Communication à la XIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Carthage.

Bertrand, F., & Hansez, I. (2010). Facteurs d'insatisfaction incitant au départ et intention de quitter le travail : analyse comparative des groupes d'âges. *Le travail humain*, 73(3), 213-237.

Blanchet, A., & Gotman, A. (2007). *Série « L'enquête et ses méthodes » : L'entretien* (2e éd.). Paris : Armand Colin.

Boumedian, N., & Laloy, D. (2016). Le tutorat comme outil d'adaptation dans un contexte de changement : un champ d'observation pertinent de la transaction sociale, *Pensée plurielle*, 43(3), 125-137.

Boutinet, J.P. (1998). *L'immaturité de la vie adulte*. Paris : P.U.F.

Bridges, W. (2006). *Transitions de vie. Comment s'adapter aux tournants de notre existence*. Paris : InterEditions – Dunod.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.

Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., & Gardner, P.D. (1994), Organizational socialization : Its content and consequences, *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.

Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93(3), 3-17

Cloutier, E., Fournier, P.-S., Ledoux, É., Gagnon, I., Beauvais, A., & Vincent-Genod, C. (2012). *La transmission des savoirs de métier et de prudence par les travailleurs expérimentés : comment soutenir cette approche dynamique de formation dans les milieux de travail*, Rapport, Montréal : Commission des partenaires du marché du travail.

Crié, D. (2003). De l'extraction des connaissances au Knowledge Management. *Revue française de gestion*, 146(5), 59-79.

Dalkir, K. (2010). La continuité du savoir : préservation et transmission du savoir dans le secteur public, *Télescope*, 16(1), 146-167.

Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA : Harvard Business School Press.

De Backer, B. (2004). *Le tutorat en milieu de travail : une pratique pédagogique à double effet*. Note de synthèse, Bruxelles, APEF asbl.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

- Depoutot, J. (2014). Pour ne pas en finir avec le transfert et la transmission. In L. Israël (dir.), *L'amour de la transmission: Lucien Israël par lui-même* (pp. 157-159). Toulouse, France: ERES.
- Emery, Y., (1990), Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs: les rites d'initiation, *Humanisme et Entreprise*, 179, 9-22.
- Eraly, H. (2013). L'identité narrative mise à l'épreuve de la retraite : une analyse de récits biographiques, *Temporalités*, 17. En ligne. <http://journals.openedition.org/temporalites/2458>
- Erikson, E. (1963). *Childhood and Society* (2e éd.). New York: Norton & Company.
- Ermine, J.-L. (2003). *La gestion des connaissances*, Paris : Hermès – Lavoisier.
- Fabre, C. (2005). *Décentralisation à la française, critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion*, Toulouse : LIRHE - Unité mixte de recherche CNRS/UT1.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-451.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Giraud, L., Dany, F., & Roger, A.. (2011). Les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité?. Communication présentée au 21<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Octobre 2011, Marrakech, Maroc.
- Giraud, L., Chouki, M., Frimousse, S., & Gannouni, K. (2019). Violence psychologique, implication organisationnelle et transfert des connaissances : le cas des seniors. *Revue de gestion des ressources humaines*, 113(3), 23-45.
- Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4(4), 57-73.

- Guichard, J., & Huteau, M. (1997). L'école et les représentations d'avenir professionnel des adolescents. In H. Rodriguez-Tomé, F. Bariaud et S. Jackson (dir.), *Regards actuels sur l'adolescence* (p. 207-234). Paris : P.U.F.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A.L. (2009). *Théorie des Organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*. Bruxelles : De Boeck.
- Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1986). *Human resource management: strategy, design, and implementation*. Glenview, III: Scott, Foresman.
- Haueter, J.A., Macan, T.H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization : Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 20-39.
- Hess, N., & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14(3), 261–283.
- Huens, V. (2007). *Départ d'un-e dirigeant-e, transmission exigeante*. Rapport SAW-B.
- Huteau, M. (1992). Les processus de définition des buts scolaires et professionnels chez les jeunes. In *Fonction des projets dans les structurations personnelles et sociales* (p.15-26). Toulouse : E.U.S.
- Impe M. (2014). *Histoire, héritage et transmission: Comment lutter contre l'Alzheimer institutionnel?*. Bruxelles: les éditions STICS.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing on organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279.
- Kayaert, F., Laloy, D., & Schots, M. (2017). *Analyse des pratiques de tutorat fin de carrière soutenues par le Fonds Old Timer dans le cadre du Plan Tandem dans les secteurs de la SCP 319.02*, Fonds Old Timer, CERSO & CERIAS.

- Kets de Vries, M., & Miller, D. (1985). *L'entreprise névrosée*. Paris : McGraw-Hill.
- Kraimer, M.L. (1997). Organizational goals and values : A socialization model. *Human Resource Management Review*, 7(4), 425-447.
- Lacaze, D. (2002), Socialisation organisationnelle, pour intégrer et fidéliser, *Entreprises et Carrières*, 875, 36-37.
- Lacaze, D. (2005). Évaluer l'intégration des nouveaux salariés : un instrument validé auprès de personnes travaillant en contact avec la clientèle. *Revue Sciences de Gestion*, 48, 91-118.
- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 14(4), 9-24.
- Lacaze, D., & Perrot, S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs en entreprise*, Paris : Dunod.
- Laloy, D. (2019). *Les enjeux du tutorat*. Journée "Le tutorat dans le secteur non marchand". Namur, 28 mars 2019.
- Lauzon, N., Roussel, J., Solar, C., & Bouffard, M. (2013). La transmission intraorganisationnelle des savoirs : une perspective managériale anglo-saxonne. *Savoirs*, 31(1), 9-48.
- Lazzari, N. (2012). *La conciliation emploi-famille/vie personnelle : son incidence sur le parcours professionnel et la rétention de la main-d'œuvre dans le secteur de la santé*. Thèse de Doctorat. Université du Québec à Montréal.
- Le Boterf, G. (2006). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Lo, R., & Brown, R. (1999). Stress and adaptation : preparation for a successful retirement. *Australian and New Zealand Journal of Mental Health Nursing*, 8 (30), 30-38.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What new-comers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.

- Marsaudon, S. (2014). Chapitre 10. Les pratiques de transmission dans l'organisation. In E. Bourgeois (dir.), *Apprendre dans l'entreprise* (p. 121-132). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New-York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice. La dynamique de l'organisation apprenante*. Bruxelles : De Boeck.
- Nonaka, I. (2012). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In C.W. Choo, & N. Bontis (dir.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (p. 437-462). Oxford: Oxford University Press.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S.W.J. (1992). Organizational socialization as a learning process : The role of information acquisition, *Personnel Psychology* , 45, 849-874.
- Paillat, P. (1989). *Passage de la vie active à la retraite*, Paris : PUF.
- Paillé, P. (2007). Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. *Bulletin de psychologie*, 490(4), 349-355.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Perrin, A., & Rolland, N. (2007). Mechanisms of Intra-Organisational Knowledge Transfer : The Case of a Global Technology Firm. *M@n@gement*, 10(2), 25-47.
- Perrot, S. (2008). Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise. *M@n@gement*, 11(3), 231-258.

- Perrot, S. (2009). Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues. *Revue de gestion des ressources humaines*, 72(2), 13-30.
- Perrot, S., & Campoy, E. (2009). Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle: une approche croisée entre processus et contenu. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 71, 23-42.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw Hill.
- Quintas, P. Lefrere, P., & Jones, G. (1997). Knowledge Management: A Strategic Agenda, *Long Range Planning*, 30 (3), 385-391.
- Savickas, M. L. (2002). Reinvigorating the study of careers. *Journal of Vocational Behavior*, 61(3), 381-385.
- Seba, I., Rowley, J., & Lambert, S. (2012). Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai police force. *International Journal of Information Management*, 32(4), 372-380.
- Schein, E.H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. MA : Addison-Wesley.
- Stewart, T. A. (2001). *The wealth of knowledge: intellectual capital and the twenty-first century organization*. New York: Currency.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York: John Wiley.
- Taormina, R.J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- Taormina, R.J., & Law, C.M. (2000). Approaches to preventing burnout: the effects of personal stress management and organizational socialization. *Journal of nursing management*, 8, 89-99.

Thomas, H.D.C., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization : A study of recruits entering the British army, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.

Tonnelé, A. (2011). *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*. Paris : Eyrolles.

Tremblay, D.G. (2015). *Emploi et gestion des ressources humaines dans l'économie du savoir*. Québec : Presses de l'Université de Québec.

Van Maanen, J. (1976). Breaking-in: Socialization to work. In R. Dubin (dir.), *Handbook of work, organization, and society* (p. 67-130). Chicago: Rand Mc Nally.

Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.

Vendramin, P., & Valenduc, G. (2013). Le vieillissement au travail. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2185(20), 5-44.

Wanous, J. P. (1973). Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival. *Journal of Applied Psychology*, 58(3), 327-332.

## Annexe 1 : Description de l'échantillon

N°	CP / secteur	Nbre de travailleurs	Fonction	La personne qui part estelle : un homme ou une femme ?	La personne qui arrive estelle : un homme ou une femme ?	Le recrutement a-t-il lieu en interne ou en externe ?
1	329/ Jeunesse	9	Détaché pédagogique	Femme	Femme	Externe
2	329/ Jeunesse	10	Détaché pédagogique	Femme	Femme	Externe
3	319.02/ Logement social	9	Responsable de chantier	Homme	Homme	Interne
4	330/ Aide et de soins à destination des réfugiés	30	Directeur	Homme	Femme	Interne
5	319.02/ Handicap	43	Directeur	Homme	Femme	Externe
6	329/ Insertion socioprofessionnelle	13	Secrétaire	Femme	Femme	Externe
7	Education permanente	7	Chef de projet	Femme	Femme	Externe
8	319.02/ Handicap	20	Directeur	Femme	Femme	Interne
9	337/ Santé	6	Aide administrative	Femme	Homme	Externe
10	319.02/ Handicap	12	Responsable d'équipe	Homme	Homme	Interne

**Annexe 2 :** mode d'emploi arbre de décision de la transition

**Annexe 3:** 4 méthodes de transmission entre ancien·ne et nouveau·elle travailleur·euse »

**Annexe 4:** Vade-mecum des informations à communiquer

**Annexe 5:** Exprimer de la reconnaissance à l'occasion d'un départ



# *Annexe 2*



# Mode d'emploi du schéma « Arbre de décision pour la transition à une fonction unique »

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Accompagner des travailleur·euse·s	Gestion d'équipe	Mode d'emploi

Ce mode d'emploi présente brièvement les différentes étapes et options détaillées dans le schéma interactif «Arbre de décisions pour une transition réussie à un poste unique». Ce schéma est disponible sur le site [competentia.be](https://www.competentia.be).

Pour quoi	Pour faciliter l'utilisation du schéma interactif «arbre de décisions» et planifier les étapes d'un processus de transition dans le cadre du remplacement d'une personne occupant une fonction «unique» au sein d'une organisation.
Pour qui	La direction de l'organisation ou un·e responsable d'équipe
Quand l'utiliser?	Dès l'annonce du départ ou la connaissance d'un départ futur à la retraite (dans un horizon de 2 ans)
Nombre de participant·e·s	Indéterminé
Durée	Quelques mois
Matériel	En fonction des modalités utilisées



## Les bonnes raisons de le faire ?

Les moments de transition sont à la fois charnières et complexes, aussi bien pour les organisations, les membres de l'encadrement et de l'équipe, que pour les individus concernés. Ces moments de transition entraînent une période d'instabilité dont les conséquences peuvent se reporter sur les individus mais également sur le collectif. En outre, les pratiques utilisées pendant ces moments de transition sont peu documentées<sup>26</sup>.

Réfléchir à cette transition et la planifier est donc important. Cela montre aux travailleur·euse·s de la structure qu'une attention particulière est portée au remplacement de la personne et que tout est fait pour :

- ▶ s'assurer de la conservation et de la transmission des connaissances au sein de l'organisation (en particulier les savoirs, savoir-faire et informations que la personne qui quitte son poste est la seule à détenir) ;
- ▶ permettre à la personne qui part de se sentir reconnue et d'être accompagnée dans l'explicitation de ses connaissances;
- ▶ favoriser l'accueil du nouveau travailleur en fonction des ressources disponibles au sein de l'organisation.

## Comment l'utiliser ?

Ce mode d'emploi vise à faciliter l'utilisation du schéma interactif «arbre de décisions» disponible sur competentia.be. Ces 2 outils ont pour objectif de vous aider à planifier les étapes d'un processus de transition dans le cadre du remplacement d'une personne occupant une fonction «unique» au sein d'une organisation.

Le schéma interactif utilisé est un "arbre de décision" contient les différentes étapes du processus, les actions à réaliser au sein de celui-ci (cadre accompagné du signe « ! ») et les questions à se poser à chacune des étapes (cadre accompagné du signe « ? »)

### Ces outils peuvent être utilisés à différents moments :

- ▶ dès l'annonce ou la perspective d'un départ, pour planifier les grandes étapes du processus et identifier les options à prendre pour chacune d'entre elles;
- ▶ lors de chaque étape, pour affiner les choix et être redirigé vers les autres outils proposés dans le cadre des processus de transition.

---

<sup>26</sup> Véronique Huens (2017, p.2), écrit à ce sujet : « La transmission au sein des entreprises d'économie sociale est donc un sujet important sur lequel, paradoxalement, très peu de choses ont été écrites. L'offre d'accompagnement pour passer ce cap parfois difficile est, elle aussi, réduite à peau de chagrin ».



## Les trucs pour réussir ?

- ▶ Faites participer l'équipe pour planifier les étapes en fonction de leur disponibilité et recueillir **leurs idées sur le processus**.
- ▶ **Adaptez le processus en permanence: à chaque étape, des imprévus peuvent apparaître. Il arrive par exemple que le processus de recrutement prenne plus de temps et que cela implique de modifier le mode de transmission entre l'ancien·ne et le nouveau·elle, ou qu'un recrutement prévu en interne ne se concrétise finalement pas et qu'il soit nécessaire de trouver un candidat en externe.**

## Outils associés :

- ▶ Schéma interactif «Arbre de décision pour une transition réussie à un poste unique»
- ▶ 4 méthodes de transmission entre ancien·ne et nouveau·elle travailleur·euse ▶

Exprimer de la reconnaissance lors d'un départ



## En pratique

Voici une présentation de 5 étapes clés pour mettre en place un processus de transition dans le cadre du remplacement d'une personne occupant une fonction unique dans une organisation. A chacune de ces étapes, différentes questions se posent et différentes actions sont possibles. Pour voir le détail de ces actions et questions liées à chaque étape, vous pouvez consulter le schéma interactif "arbre de décision" sur le site [competentia.be](https://www.competentia.be).

### ETAPE 0 : LA VEILLE

Le départ d'une fonction unique peut parfois être anticipé, notamment dans le cas d'un départ à la retraite ou de la fin de contrats temporaires. La ligne du temps prévoit donc une étape de **veille**, qui a pour objectif de faire le point, chaque année, sur les départs à anticiper.

### ETAPE 1 : L'ANNONCE ET LE CALENDRIER DE LA TRANSITION

Lorsque le-la responsable ou la direction est mis-e au courant du départ d'une fonction unique, plusieurs actions sont à prévoir (pour le détail de ces actions, consulter le schéma interactif).

1. Communiquer le départ à l'équipe.
2. Réaliser un calendrier de la transition, pour programmer les étapes de recrutement et de l'accompagnement du-de la nouveau-elle au sein de la structure.

### ETAPE 2 : LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Après l'annonce du départ et la planification des étapes de la transition, le processus de recrutement peut démarrer, et comprend plusieurs étapes.

1. Mettre à jour la description de fonction (cf. outil "description de fonction").
2. Diffuser l'annonce ou avertir l'équipe en cas de recrutement interne.
3. Planifier les étapes de la sélection du-de la candidat-e et déterminer qui participera à cette sélection (cf. schéma interactif).
4. Choisir le-la candidat-e (cf. schéma interactif).
5. Communiquer le choix à l'équipe et annoncer les étapes du processus de transition (cf. ligne du temps).

### ETAPE 3 : LA PRÉPARATION DE L'ARRIVÉE DU-DE LA NOUVEAU-ELLE ET LE DÉPART DE L'ANCIEN-NE TRAVAILLEUR-EUSE

Avant l'arrivée du-de la nouveau-nouvelle travailleur-euse, deux étapes essentielles peuvent se présenter.

1. Préparer le transfert d'informations. Si aucune transmission n'est possible entre la personne qui part et celle qui arrive, un travail est à envisager pour transmettre les connaissances et informations, en mode «à emporter» (cf. outil « 4 méthodes de transmission »). Pour ce faire, un autre outil existe (cf. outil « Vade-mecum des informations à emporter »).



2. Identifier et mettre en place les formes de reconnaissance pour la personne qui part (Cf. Outil « Exprimer de la reconnaissance lors d'un départ »).

#### ETAPE 4 : LA TRANSMISSION ET LA SOCIALISATION

Une fois que la nouvelle recrue est entrée en fonction, il y a 3 étapes essentielles.

1. Mettre en œuvre, entre les deux titulaires de la fonction unique, le mode de transmission **choisi** (cf. outil « 4 méthodes de transmission »).
2. Mettre en œuvre les actions de transmission entre la nouvelle personne et le reste de l'équipe (cf. schéma interactif).
3. Mettre en œuvre les actions de transmission et d'accompagnement entre la nouvelle personne et le(s) responsable(s)/la direction, dégager du temps pour l'accompagner et évaluer son degré d'autonomie régulièrement.

#### ETAPE 5 : L'ÉVALUATION DU PROCESSUS

Lorsque la transmission a eu lieu, il reste 2 étapes pour clôturer le processus.

1. Faire le point avec la personne qui part. Pour cela, vous pouvez réaliser un entretien de sortie, mais également faire, avec cette personne, le point sur l'accompagnement du·de la nouveau·nouvelle travailleur·euse. Cette étape est également une occasion de témoigner de la reconnaissance (Cf. Outil « Exprimer de la reconnaissance lors d'un départ »).
2. Faire le point avec le·la nouveau·elle travailleur·euse et avec l'équipe. L'objectif est ici d'évaluer le processus de transition, pour en retirer les points forts et les points d'amélioration.

# *Annexe 3*



# 4 méthodes de transmission entre ancien·ne et nouveau·elle travailleur·euse



À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Accompagner des travailleur·euse·s	Gestion d'équipe	Méthode

Présentation de 4 méthodes de transmission possibles, avec leurs implications et spécificités, dans le cadre du remplacement d'une personne occupant un fonction clé ou "unique" au sein d'une organisation.

Pour quoi	Pour réfléchir aux méthodes de transmission possibles au sein de sa structure. Les choix effectués permettront ensuite de planifier l'implication d'autres parties prenantes dans le processus de transition entre deux personnes qui se succèdent.
Pour qui	La direction de l'organisation ou un responsable d'équipe
Nombre de participant·e·s	Indéterminé
Durée	En fonction de la méthode de transmission choisie
Matériel	En fonction des modalités utilisées

## Les bonnes raisons de le faire ?

Les moments de transition sont à la fois charnières et complexes pour les organisations, les membres de l'encadrement et de l'équipe, mais également les individus concernés. En effet, le changement vécu lors



de ces moments de transition entraîne une période d'instabilité dont les conséquences peuvent se reporter sur les individus mais également sur le collectif.

En outre, les pratiques existantes sur ces processus sont peu documentées dans la littérature.

Poser un choix, et initier des actions qui en découlent, a un effet rassurant pour la structure car cela permet alors à chacun-e de prendre sa place, plus ou moins active, dans la transition.

## Comment l'utiliser ?

Cet outil peut être utilisé dès l'annonce ou la perspective d'un départ, pour planifier le mode de **transmission privilégié et déterminer les personnes à impliquer dans l'accueil de la nouvelle personne. Il est utile de réévaluer la méthode de transmission choisie lorsque le-la nouveau-elle travailleur-euse a été recruté-e**, car ses compétences et connaissances préalables peuvent modifier **le mode de transmission pertinent**.

## Les trucs pour réussir ?

Adaptez le mode de transmission aux compétences et préférences des deux personnes impliquées : **certaines personnes préfèrent transmettre oralement, d'autres par écrit, de même pour la réception des informations**.

## Outils associés :

- ▶ Arbre de décision pour la transition à une fonction unique
- ▶ Vade-mecum des informations à transmettre

## En pratique

Voici 4 méthodes de transmission possibles, avec leurs implications et spécificités, dans le cadre du remplacement d'une personne occupant une fonction clé ou "unique" au sein d'une organisation.

### 1. LA MÉTHODE « SELF-SERVICE » (VOIRE « SHERLOCK HOLMES »)

Cette méthode de transmission n'en est en réalité pas une... puisqu'il s'agit d'un cas où aucune transmission n'est organisée entre les deux acteurs clés de la transition. Cette situation peut, par exemple, survenir lors d'un licenciement ou du départ précipité d'un-e travailleur-euse.

Dans certains cas, les informations sont assez difficiles à trouver et la nouvelle personne doit **même chercher l'information ou la recouper dans celles qui sont disponibles**.



Cette modalité n'est bien entendu pas souhaitable, et entraînera la nécessité d'impliquer davantage l'équipe ou la direction dans le processus.

### Exemple

La personne qui occupe la fonction unique est malade de longue durée puis finalement démissionne de l'organisation, sans reprise du travail. Cette personne n'avait pas mis ses dossiers en ordre avant de partir et le nouveau doit donc se débrouiller avec les documents qu'il récupère et parfois même faire des recherches pour avoir accès aux informations dont il a besoin.

## 2. LA MÉTHODE « À EMPORTER »

Cette méthode de transmission s'impose lorsqu'une période de travail "côte à côte" n'est pas ou peu envisageable. Elle consiste, pour la personne qui part, à rassembler un ensemble de documents/informations à transmettre à son·sa remplaçant·e (sous forme d'une valise ou d'un vade-mecum par exemple). La personne qui transmet ne rencontre pas ou peu celle qui reçoit le document. Pour déterminer les contenus à rassembler, nous vous invitons à utiliser l'outil « vade-mecum des informations à transmettre ».

Outre le domaine des tâches, cette modalité peut également couvrir le domaine de l'organisation (via la communication du règlement de travail, de l'organigramme, etc.).

Le recours à cette méthode de transmission a plusieurs implications.

- ▶ Cela demande des compétences spécifiques et un travail important de la part de la personne qui quitte l'organisation pour compiler et organiser l'information nécessaire à son successeur.
- ▶ Ce document de transmission peut être utile à l'ensemble de l'équipe, pour accompagner la nouvelle personne et pour leurs propres missions.
- ▶ Cela permet à la personne qui arrive de prendre connaissance des informations clés en toute autonomie.
- ▶ Cela nécessite de reconnaître qu'il est utile et nécessaire que le·la nouveau·elle engagé·e consacre du temps à ce travail d'acquisition des informations.
- ▶ La quantité d'information peut être importante à « digérer » en une fois. Il est important de proposer d'autres modalités, pendant l'accueil du·de la candidat·e, que la lecture continue...

Cette méthode a l'avantage de permettre le transfert de connaissances explicites mais ne se suffit pas à elle-même lors de l'accueil d'un·e nouvel·le employé·e. Elle doit être complétée par d'autres dispositifs impliquant notamment l'équipe ou la direction, comme nous le verrons dans les sections suivantes. Ceci est d'autant plus important lorsque la personne a peu d'expérience dans la fonction ou les tâches demandées.



### Exemple

La personne qui occupe la “fonction unique” est sous statut ACS et aucun moment commun entre les deux travailleurs n’est possible sans surcoût pour la structure. La personne sur le départ prévoit donc de réaliser une “farde de transmission» pour la personne qui lui succède.

Une partie des documents constitue un « mode d’emploi » des tâches importantes liées à la fonction :

- ▶ des captures d’écran pour réaliser des démarches en ligne ;
- ▶ des copies de documents importants pour chaque tâche (dont une liste des étapes à réaliser et des interlocuteurs privilégiés) ;
- ▶ un calendrier annuel des échéances importantes (par exemple au niveau administratif).

La farde comprend également des documents liés au secteur et à l’organisation :

- ▶ le décret et autres législations sectorielles, des documents officiels du secteur ;
- ▶ un inventaire des acronymes et abréviations utilisées au sein du secteur et de l’organisation ; ▶
- ▶ l’historique de l’institution ;
- ▶ la description des fonctions des membres de l’équipe ;
- ▶ des aspects pratico-pratiques : comment imprimer un document, où commander des sandwiches.

#### Synthèse des caractéristiques de cette méthode:

Domaines de socialisation couverts : principalement le contenu du travail, et ensuite l’organisation.

Type de connaissances transmises : connaissances explicites.

Satisfaction du-de la nouvel-le employé-e : variable en fonction de la continuité souhaitée par rapport aux méthodes antérieures utilisées.

### 3. LA MÉTHODE « CÔTE À CÔTE »

Cette méthode combine une courte période de transmission entre l’ancien et le nouveau titulaire de la fonction unique avec le stockage et la transmission d’informations (voir méthode « à emporter »). Cette période varie entre 5 et 10 jours.

Le recours à cette méthode de transmission a plusieurs implications.

- ▶ Elle peut provoquer une surcharge d’informations, car beaucoup de choses sont transmises en peu de temps.
- ▶ Elle nécessite que la personne qui transmet soit capable d’explicitier son travail et ses méthodes.
- ▶ Elle donne accès à des éléments d’ordre informel ou relationnel ( qui ne sont pas accessibles si l’on n’utilise que la méthode « à emporter »). Par exemple des discussions sur les liens avec des partenaires extérieurs, ou la direction. On peut parler ici d’explicitation de connaissances **tacites**.



- ▶ **L'observation des activités menées permet également de transmettre certaines connaissances tacites.**

A nouveau, cette modalité ne se suffit pas à elle-même et doit être complétée par d'autres dispositifs impliquant notamment l'intervention de l'équipe et de la direction.

### Exemple

Avant son arrivée au sein de l'organisation, un contrat de 10 jours est prévu pour la personne qui **va entrer en fonction. Durant cette période, elle observera tout d'abord les démarches régulières** réalisées par la personne en poste. Elle prend alors des notes (les liens, mots de passe) dans un **carnet personnel. Les choses essentielles sont partagées sans nécessairement beaucoup pratiquer.**

Une ligne du temps de ce qui a été fait peut être présentée, la structure peut être expliquée. **Des moments sont aussi laissés libres pour permettre à la personne de poser ses questions par rapport à la fonction. Si des réunions avec des collègues sont prévues, la personne y assiste et est présentée aux autres membres de l'équipe.**

#### Synthèse des caractéristiques de cette méthode :

**Domaines de socialisation couverts : le contenu du travail, l'organisation et le groupe de travail**

**Type de connaissances transmises : connaissances implicites et explicites**

**Satisfaction du/de la nouvel-le employé-e : bonne si combinée avec un accompagnement par la suite**

## 4. LA MÉTHODE « IMMERSION PROLONGÉE »

Cette méthode prévoit une coprésence de plusieurs semaines à plusieurs mois entre l'ancien-ne et le-la nouvel-le employé-e. Les possibilités offertes par cette immersion prolongée sont nombreuses.

Ce type de modalité est particulièrement adapté dans le cadre de fonctions polyvalentes et uniques. En effet, il permet d'aborder les différentes facettes du métier, au moment où elles se présentent, et de progressivement donner de l'autonomie à la personne.

*Cette méthode :*

- ▶ **permet à la personne qui prendra sa fonction de se plonger dans le quotidien qui sera le sien (ou celui de ses équipes) dans les mois à venir;**
- ▶ **permet d'acquérir les codes, de comprendre la culture et la spécificité de l'organisation, d'avoir accès aux valeurs qui sous-tendent ses actions, etc. Ce sont des éléments très riches et éclairants pour les nouveaux arrivants;**
- ▶ **permet à la nouvelle personne de prendre conscience des similitudes et des décalages entre sa façon de procéder et celle de l'ancien titulaire du poste.**



- ▶ l'inconvénient de cette modalité est qu'elle est coûteuse pour l'organisation. Toutefois, elle **paraît particulièrement indiquée dans le cas du remplacement d'un poste clé, comme par exemple celui d'un responsable qui part à la retraite avec de nombreuses connaissances.**

### Exemple

Une directrice qui part à la retraite prévoit une transition de plusieurs mois avec la nouvelle direction. Chaque fois que l'ancienne direction réalise des tâches que la personne souhaite apprendre, elle se met à côté d'elle la première fois puis les réalise seule ensuite. La personne a l'occasion de montrer et donner ses « trucs et astuces », l'autre d'observer, de faire le travail et d'apprendre au fur et à mesure. Des périodes d'immersion dans les équipes sont également organisées pour mieux appréhender le travail au sein de l'institution. La future nouvelle directrice assiste également aux entretiens d'évaluation et demande à chaque employé de lui transmettre un élément qu'il juge important à lui communiquer sur son métier.

#### Synthèse des caractéristiques de cette méthode:

**Domaines de socialisation couverts :** le contenu du travail, l'organisation, le groupe de travail et l'individu

**Type de connaissances transmises :** connaissances implicites et explicites

**Satisfaction du·de la nouvel·le employé·e :** en général excellente



# *Annexe 4*

# Vade-mecum des informations à communiquer

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Accompagner des travailleur·euse·s	Gestion d'équipe	Canevas

Cet outil propose une « table des matières type » pour structurer les informations à communiquer dans le cadre du remplacement d'une personne occupant un poste unique ou clé dans une organisation. Les intitulés de la table des matières peuvent aussi vous aider à identifier les informations à communiquer.

Pour quoi	Pour identifier, rassembler et ordonner les informations à communiquer lors d'une transition de poste, dans le cadre du remplacement d'une personne <b>occupant un poste unique ou clé dans une organisation</b>
Pour qui	La personne qui quitte le poste et l'équipe en place
Quand l'utiliser ?	Quelques semaines avant l'entrée en poste du·de la nouveau·elle collègue
Nombre de participant·e·s	1 (avec le support éventuel d'autres collègues)
Durée	En fonction du poste et selon le degré de continuité souhaité

## Les bonnes raisons de le faire ?

**Au niveau pratique :** la masse d'informations à communiquer lors d'une entrée en fonction est très grande. Il est intéressant de la mettre par écrit et de l'organiser pour faciliter sa prise en main.

**Pour le·la nouveau·elle :** ce « mode d'emploi » de la fonction va s'enrichir au fur et à mesure des expériences vécues par ceux et celles qui ont occupé le poste. Un récit autour du poste peut se créer au fil du temps, contenant du formel et de l'informel.

Ce récit sera très utile lors de la transition, quelle que soit la forme qu'elle prendra. Il pourra être le seul lien, s'il n'y a aucun moment commun entre l'ancien·ne et le·la nouveau·elle. Il pourra être **un mémo dans lequel aller chercher une information oubliée suite à un passage d'informations court ou plus long.**

**Pour l'institution :** ce « mode d'emploi » présente la fonction et son évolution. Elle permet aussi une appréhension commune de fonctions « uniques », parfois méconnues des autres travailleur·euse·s. En effet, les fonctions sont parfois un mystère : que fait concrètement la personne ? **Quelle est son action pour la bonne marche de l'organisation ?**

**Pour l'ancien·ne occupant·e :** écrire ce récit offre également un moment d'introspection : quel **est l'apport de ma fonction ? Comment me la suis-je appropriée ? Quelles sont les compétences** que j'ai développées durant la durée de mon contrat ? Ceci peut être particulièrement utile pour **un·e travailleur·euse qui se lance dans une nouvelle aventure professionnelle ou dans la recherche d'un nouveau job<sup>27</sup>.**

**C'est aussi une reconnaissance de l'apport** qu'a eu cette personne dans la construction de la fonction au sein de la structure : il s'agit de mettre en avant la teinte spécifique qui a été apportée **par le·la travailleur·euse dans la réalisation de sa mission.**

## Comment l'utiliser ?

L'objectif est d'adapter l'outil à la manière de mettre en œuvre la fonction dans votre institution. Nous vous conseillons les étapes suivantes.

### 1. Établir la table des matières

Choisir, dans la table des matières type proposée, les parties pertinentes pour la fonction **concernée. Il est enrichissant de réaliser cette étape en concertation entre la structure et la personne** qui occupe le poste afin de tenir compte à la fois le cadre dans lequel s'exerce la fonction **et des réalités concrètes de la fonction.**

### 2. Choisir le support

**Quel est le support adapté pour ce mode d'emploi de la fonction ? Une farde dans laquelle se superposent au fur et à mesure des informations ? Un dossier électronique ? Les deux ? Autre chose ?**

---

<sup>27</sup> Le·la travailleur·euse pourra peut-être intégrer une partie des informations dans son portefeuille de compétences. Un exemple de portefeuille pour des fonctions du secteurs non marchand et un mode d'emploi pour le remplir [sont accessibles ici](#)

### 3. Rassembler l'information

Les ressources transmises doivent permettre d'identifier le positionnement, les attentes et les **tâches liées au poste**.

Il peut s'agir de documents formels tels que la description de fonction, un référentiel de tâches, une répartition des rôles ou un organigramme. Mais aussi de documents pratico-pratiques : une liste des formations suivies, une check-list d'actions à suivre pour réaliser une tâche, un mémo **pour telle ou telle procédure**.

### 4. Intégrer l'information dans le support

Il s'agit de mettre par écrit toutes les réalités de la fonction.

-  L'aspect « formel » est souvent plus facile à identifier car il est repris dans des documents **comme la description de fonction ou le plan stratégique**.
-  L'aspect « mise en œuvre concrète », surtout dans ses aspects informels, demande un travail de mise en perspective de la pratique professionnelle, construite petit à petit par la-les **personne-s ayant occupé le poste**.

Il s'agit de rendre conscient une série d'actions qui sont posées sans plus y réfléchir et qui sont en fait tout le « savoir-faire de la fonction ». Ce processus prend du temps et il gagne à parfois être réalisé dans un dialogue avec un-e collègue, qui aura pour rôle d'inciter à développer les descriptions (en **renouvelant une question du genre « comment fais-tu cela ? »**) **pour que celle-ci soit la plus concrète et donc assimilable par le-la successeur-euse. Il est aussi important d'aborder les réalités implicites du travail**, les « non-dits » et les aspects informels dont la connaissance facilite l'entrée dans la fonction.

### 5. Faire relire par l'un ou l'autre collègue

Ceci permet de constater si le niveau de description est assez précis pour une mise en œuvre. La relecture se fera par l'une ou l'autre personne ayant des interactions avec la fonction.

### 6. Validation par l'organisation

Cette étape est indispensable car à travers l'information passée, c'est la manière dont la fonction sera occupée dans le futur qui est définie.

Il est donc important que la structure valide le contenu, pour qu'il soit en cohérence avec d'autres outils de la gestion des compétences (description de fonction, référentiel de compétences...).

## Les trucs pour réussir ?

- ▶ N’attendez pas le dernier jour: informez le-la travailleur·euse de cette tâche et mettez-le-la en condition de la réussir, principalement en lui donnant du temps pour la réaliser.
- ▶ Repensez à votre accueil : veillez à identifier le degré de précisions à fournir. Posez-vous cette question : « Quelles sont les choses qui ont facilité mon intégration ? Que m’a-t-il manqué ? »
- ▶ Soignez la présentation : donnez envie à la personne de se plonger dans le document. Vous pouvez utiliser l’écrit, mais aussi faire des schémas avec des mind maps ou des arbres de décisions par exemple. Ou faire des photos, des captures d’écrans qui rendront plus concrètes **des descriptions de démarches administratives**.

## Outils associés :

- ▶ L’outil et le schéma interactif « arbre de décision » d’un processus de transition à une fonction unique

## En pratique :

Voici un canevas de table des matières type pour structurer les informations à communiquer lors d’une transition de poste.

### MON TRAVAIL

#### Dimension “projet” / “fonction”

- ▶ Descriptions des objectifs à atteindre
- ▶ Mon degré d’autonomie et de décision
- ▶ Interdépendance avec d’autres fonctions
- ▶ Ressources
  - ▶ Personnes
  - ▶ Finances
- ▶ Calendrier des échéances
  - ▶ Subsidés
  - ▶ ...
- ▶ Projets avec lesquels la fonction est en interaction
- ▶ Évaluation individuelle/collective/projet

#### Règles de sécurité

- ▶ Obligations liées à la fonction
  - ▶ Envers moi
  - ▶ Envers les bénéficiaires

#### Dimension “compétences”

- ▶ Les compétences identifiées pour l'exercice de la fonction
- ▶ Plan d'acquisition de compétences (cf. description de fonction)

## LES RELATIONS AVEC L'ÉQUIPE ET LES PROCHES COLLABORATEUR/TRICES

### Gouvernance

- ▶ Ma place dans l'équipe
- ▶ Les connexions entre ma fonction et le reste de l'équipe
- ▶ La prise de décision au sein de l'équipe

### Dimension "compétences"

- ▶ Les compétences identifiées pour l'action de l'équipe
- ▶ Plan d'acquisition de compétences (cf. description de fonction)

## LES RELATIONS À L'INSTITUTION

### Dimension stratégique

- ▶ Les liens entre ma fonction et la mise en place du plan stratégique

### Gouvernance

- ▶ Ma place dans l'organigramme
- ▶ Les connexions entre ma fonction et la structure
- ▶ La prise de décision au sein de l'institution
- ▶ Gestion des instances
  - ▶ Réunions du CA, de l'AG
- ▶ Organe de concertation
  - ▶ CE, Délégation syndicale, CPTT

### Dimension "vie de l'ASBL"

- ▶ Historique et valeurs de l'institution
- ▶ Calendriers des activités récurrentes
- ▶ Réunion du personnel
- ▶ Fête du personnel

### Dimension bien-être

- ▶ Politique bien-être si elle existe
- ▶ Comment la fonction s'inscrit-elle dans cette réalité

### Dimension administrative

- ▶ Gestion des horaires, planning, congés
- ▶ Matériel, photocopieuse
- ▶ **Bâtiments**
- ▶ **Paielements**

## LES RELATIONS AVEC LE MONDE EXTÉRIEUR

### Dimension sectorielle

- ▶ Aspect législatif (reconnaissance, décret...)
- ▶ Liste des acronymes et “jargons”

## DOCUMENTATION

### Documents officiels

- ▶ Description de fonction
- ▶ Règlement d’ordre intérieur
- ▶ Charte de la formation
- ▶ Brochure d’accueil

### Autres

- ▶ Mode d’emploi technique

### Archives

# *Annexe 5*

# Exprimer de la reconnaissance à l'occasion d'un départ

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Accompagner des travailleur·euse·s	Gestion d'équipe	Exemple

La reconnaissance est un élément central dans la construction d'une identité professionnelle. Valoriser l'apport d'un·e travailleur·euse est également un facteur important de cohésion et d'implication de l'ensemble de l'équipe/organisation et un jalon important lors d'un processus de transition à une fonction.

Pour quoi	Proposer des exemples d'activités pour reconnaître l'apport d'une personne quittant sa fonction
Pour qui	Pour l'institution, l'équipe et les collègues, chacun·e apportant sa part de reconnaissance
Quand l'utiliser?	Quand le·la travailleur·euse quitte sa fonction, entre l'annonce du départ et le départ effectif (voire encore après)
Nombre de participant·e·s	Indéterminé
Durée	En fonction des activités
Matériel	En fonction des activités

## Les bonnes raisons de le faire ?

La reconnaissance est un élément essentiel dans la construction de l'identité professionnelle<sup>28</sup> et de l'investissement du·de la travailleur·euse dans la réalisation de sa mission. Elle est aussi un facteur de bien-être au travail et de prise d'autonomie dans le cadre professionnel.

La structure, en reconnaissant les travailleur·euse·s qui la quittent, nourrit ce sur quoi ils-elles pourront s'appuyer pour développer leur carrière. Elle montre aussi sa capacité à participer au développement de ces éléments pour ceux et celles qui restent.

C'est également l'opportunité de se montrer cohérent vis-à-vis des valeurs que l'on promeut envers ses bénéficiaires et dans ses missions, en les mettant au service des travailleur·euse·s. Cette cohérence est un facteur essentiel d'implication<sup>29</sup>.

Manifester de la reconnaissance montre enfin l'importance que l'institution accorde à ses travailleur·euse·s, aux actions qu'ils-elles initient, développent et clôturent.

Il existe une multitude de manières de valoriser la personne qui part, mais on distingue en général 4 types de reconnaissance. Vous pouvez reconnaître la personne en elle-même ; sa manière d'effectuer le travail (en mettant en avant certaines façons d'agir) ; son implication (en mettant en avant les efforts déployés) ou encore le fruit de son travail (en valorisant la performance).



L'effet de la reconnaissance varie également en fonction de qui reconnaît. La reconnaissance peut venir de l'institution, mais aussi d'un·e collègue ou d'un groupe de collègues (par exemple, les membres d'un service dans un hôpital ou un groupe éphémère lié par un projet au sein d'un centre d'accueil).

Enfin, la reconnaissance peut être formelle, c'est-à-dire établie institutionnellement (lors de son anniversaire, chaque travailleur·euse reçoit un ballotin de pralines, c'est une reconnaissance formelle existentielle par l'institution) ou informelle, c'est-à-dire non automatique (un·e travailleur·euse souligne, devant la machine à café et en « one to one », les bienfaits d'une action d'un·e autre travailleur·euse).

<sup>28</sup> <https://hbr.org/2013/03/the-ideal-praise-to-criticism>

<sup>29</sup> <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2012-1-page-53.htm>

## Comment l'utiliser ?

Cet outil est composé de deux parties :

- ▶ une description des différents types de reconnaissance pouvant être mis en place dans une organisation ;
- ▶ un tableau synthétisant les types de reconnaissances possibles lors d'un départ.

Il comprend également un exemple de ce tableau complété avec exemples d'actions de reconnaissance possibles.

Nous vous invitons tout d'abord à remplir le tableau en y intégrant vos pratiques. Vous verrez ainsi les espaces dans lesquels concentrer vos actions afin de diversifier vos manières de reconnaître et donc de renforcer l'impact de la reconnaissance.

Il s'agit, dans un second temps, de décider d'un plan d'action pour démultiplier les manières d'offrir de la reconnaissance aux personnes sur le départ. Pour vous inspirer, vous trouverez dans le tableau en annexe certaines pratiques développées dans le secteur.

Vient alors la mise en œuvre de ce plan d'action avec, pour vous aider, quelques « trucs pour réussir ».

## Les trucs pour réussir ?

- ▶ **Soyez concret** : pour renforcer l'impact de la reconnaissance, il est important de partir d'actes et de réalités observées. Évitez les généralités et les observations indirectes : « On m'a dit qu'il n'y avait pas meilleur·e que toi pour organiser des projets ». Préférez-leur : « J'ai observé, lors de ce projet de porte ouverte, combien tu prenais soin d'entrer en contact avec les parents des bénéficiaires ».
- ▶ **Impliquez et cultivez le don** : le dévouement dans le secteur associatif est souvent perçu comme « allant de soi »<sup>30</sup>. Cet a priori n'a pas favorisé la mise en place de cultures de la reconnaissance dans les organisations. Or, la reconnaissance permet le bien-être, la prise d'autonomie et la construction de l'identité professionnelle. Favoriser l'essor de cette pratique, en faire un élément accepté au sein de l'institution, et que chacun·e peut donner et recevoir, aura un impact positif pour la structure dans son ensemble. Ceci est d'autant plus important que la reconnaissance la plus efficace est celle des proches collègues, apportée de manière informelle. Il est donc utile que l'institution « apprenne » à ses travailleur·euse·s à être « dealer » de reconnaissance.
- ▶ **Distillez la reconnaissance** : il est intéressant de parsemer le processus de transition de moments de reconnaissance, sans attendre le dernier jour pour montrer à la personne toute l'importance qu'elle et son action avaient pour l'institution. En effet, un excès de reconnaissance le jour de départ pourra même être perçu comme déplacé ou non sincère.

<sup>30</sup> [Hély, M. 2008. À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire, dans Sociétés contemporaines, n° 69, p. 125-148.](#)



- ▶ **Soyez créatif·ve** : mettez en œuvre des actions de reconnaissance qui soient parlantes pour chacun·e des destinataires : une fresque pour une·e travailleur·euse qui égaye régulièrement vos réunions par des dessins ou des représentations graphiques ; une chanson pour celui·celle qui avait sa guitare lors de chacune des fêtes du personnel...
- ▶ **Parlez le langage de la personne** : certain·e·s travailleur·euse·s sont sourd·e·s à la reconnaissance. Pour vous rendre audible, utilisez le canal de communication favorisé de votre interlocuteur·rice. Certain·e·s travailleur·euse·s sont orienté·e·s « prise d'initiative », d'autres « processus ». Certain·e·s sont axé·e·s sur le résultat alors que d'autres mettront en avant le relationnel. Vous pouvez ensuite aborder d'autres types de reconnaissance.

## Un exemple :

Ce tableau reprend des exemples d'actions de reconnaissance mises en place au sein d'organisations du non-marchand. Nous vous invitons à vous en inspirer en sélectionnant des pratiques qui sont adaptables aux réalités de votre structure et à la personne sur le départ.

La différence entre le formel et l'informel est liée au cadre dans lequel se met en place l'action. Ainsi, un repas au restaurant du coin durant les heures de travail et à l'invitation de la direction (reconnaissance « existentielle » par l'institution) aura une autre saveur que le repas dans le même restaurant du coin au soir du dernier jour de travail à l'initiative de quelques collègues.

	De pair à pair	Par l'équipe	Par l'institution
Existentielle	<p>Une carte réelle ou virtuelle où chacun·e peut témoigner personnellement</p> <p>Un cadeau ou un échange personnalisé</p>	<p>Une fresque dessinée ensemble pour souligner ce que la personne apportait</p> <p>Un cadeau au nom de l'équipe</p> <p>Un souper entre collègues, en dehors du cadre de travail</p> <p>Un cadeau au nom de l'équipe, avec une cagnotte (collective et libre)</p>	<p>Une chanson permettant de se remémorer ce que la présence de la personne apportait à l'équipe</p> <p>Un cadeau au nom de l'institution</p> <p>Un souvenir qui reste (ex: un livre-photo avec des témoignages des travailleurs et bénéficiaires) Un entretien de sortie</p> <p>Impliquer les bénéficiaires dans un « au revoir »</p>
Pratiquedetravail	<p>Un poster rassemblant des photos de la personne en action</p>		<p>Demander un récit de vie professionnel</p>



<b>Investissement</b>	Mettre en avant le temps consacré par la personne à ses tâches professionnelles	Souligner, lors d'une réunion d'équipe, les apprentissages que l'équipe a réalisés au contact de la personne sur le départ	Mise en avant, par le CA, de la conscience professionnelle de la personne sur le départ
<b>Résultat</b>	Souligner des résultats concrets atteints lors d'un projet		Souligner l'impact positif qu'a eu, pour l'institution, une action réalisée par la personne sur le départ Réaliser un entretien de sortie Conserver un lien avec la personne en l'intégrant dans les listing pour qu'elle soit invitée lors des activités de la structure



## En pratique

Voici un tableau à compléter, reprenant l'ensemble des types de reconnaissance possibles.

	De pair à pair	Par l'équipe	Par l'institution
	Formelle ou informelle		
Existentielle			
Pratique de travail			
Investissement			
Résultat			