



Université du Québec
à Rimouski

INTERACTIONS ENTRE SOCIALISATION ET IDENTITÉ

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

JUNIOR BENDE NKONKO

Juin 2024

Composition du jury :

Lazzari Dodeler, Nadia, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Marie Noëlle Hervé-Albert, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Martin Faye, examinateur externe, Fromagex

Dépôt initial le 27 mai 2024

Dépôt final le 27 juin 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

« Ora, Labor, et Perseverans », qui signifie (prière, travail et persévérance), constitue ma devise. La mise en pratique de cette devise était pour moi une motivation et le sera toujours, malgré les difficultés rencontrées durant ce parcours universitaire et les moments de turbulence auxquels j'ai fait face pendant la rédaction de ce travail.

La réalisation de ce mémoire a été pour moi un long voyage dans un espace turbulent, parsemé de moments parfois roses, remplis d'inspiration, de forces, ou encore des moments d'improductivité, etc. Ainsi, je rends grâce à Dieu pour sa bonté. Je voudrais remercier tous mes proches pour leur soutien indéfectible et leur contribution précieuse dans le maintien de ma motivation. J'aimerais féliciter la Professeure Marie Noëlle Hervé-Albert, ma très chère directrice de recherche, pour son soutien depuis mes débuts jusqu'à l'aboutissement de ce mémoire. Ma réflexion s'est enrichie et a été éclairée grâce à tes précieux conseils, ton esprit critique, tes bonnes interventions, ton assiduité. Je tiens à te remercier vivement pour ton temps, ta disponibilité, ton aide et tes encouragements. Ces outils m'ont permis d'arriver où je suis aujourd'hui, c'est-à-dire à l'achèvement de ce travail de mémoire.

Je tiens aussi à remercier ma famille qui m'a toujours soutenu en vue d'atteindre mes objectifs. Merci beaucoup pour vos encouragements et prières qui m'ont aidé à surmonter les difficultés auxquelles j'ai fait face dans ma vie scolaire et personnelle afin d'en arriver là où je suis aujourd'hui. Je voudrais rendre un hommage spécial à ma mère Kanku Régine, mon père Nkonko Roger, mon oncle Claude Ngalamulume ainsi qu'à d'autres membres de la famille, y compris mes petits frères et mes petites sœurs, pour leur soutien inconditionnel et leur chaleur dans chaque situation. J'exprime également ma gratitude envers mon alliée, ma compagne de prière, ma belle, douce, tendre et bien-aimée Lisette Malofu pour son soutien, ses encouragements, sa tolérance et surtout ses prières. Je souhaite également exprimer ma gratitude envers Ketsia Mabilia pour son soutien, ses précieux conseils et sa gentillesse, ainsi

que ma meilleure amie Sophia Onyembe. Arsène Birindwa vient s'ajouter à cette liste, merci pour ton aide et tes précieux conseils.

Je souhaite également remercier toutes les bonnes personnes que j'ai rencontrées durant ce parcours de maîtrise. Merci à tout le corps professoral et merci chaleureusement à tous mes ami(e)s, même ceux qui ne sont pas mentionnés.

RÉSUMÉ

La complexité des relations entre employés et employeurs est influencée par les conséquences des défis actuels tels que les départs massifs des employés, les pénuries de main-d'œuvre qui affectent plusieurs pays, le problème d'attraction et de rétention de personnel, les évolutions sociodémographiques et la pandémie de la COVID-19. Cette complexité entraîne une crise d'engagement qui a un impact négatif sur l'ensemble de l'organisation ainsi que sur le bien-être et la productivité des employés, soulignant ainsi des interrogations essentielles quant aux stratégies que les entreprises peuvent adopter pour soutenir et intensifier leur engagement en réponse à ce défi. Les interactions (liens) entre la socialisation et l'identité dans un contexte organisationnel sont l'objet principal de cette étude. De manière plus précise, cette analyse permet de repérer plusieurs aspects essentiels qui sont à la base de la dynamique organisationnelle et du développement personnel au sein des organisations. L'objectif est de saisir comment les individus s'intègrent dans les structures organisationnelles et comment ces structures peuvent être ajustées pour promouvoir le bien-être et l'efficacité des travailleurs. L'autopraxéographie est présentée comme une manière pour moi de me positionner en tant qu'échantillon de ma propre étude. Cette méthodologie de recherche est très intéressante pour les étudiants, car elle part du vécu et de l'expérience de l'auteur pour former des connaissances. En ce sens, l'échantillon collecté m'a permis de construire des connaissances qui établissent un lien entre le concept d'identité personnelle (je) et celui de socialisation collective (nous). L'objectif ultime de cette approche est d'améliorer l'intégration et la fidélisation des nouveaux employés en créant un cadre et un environnement professionnel propices. En traitant de la socialisation organisationnelle et de l'identité, le chercheur examine et met en évidence l'impact de ces éléments sur l'intégration, la motivation et la gestion des conflits au sein d'une entité (organisation). Cependant, l'auteur tente de souligner l'importance de la reconnaissance réciproque entre les individus et les organisations pour une socialisation réussie et examine les difficultés liées à la gestion des diversités culturelles et personnelles afin d'atteindre l'harmonie et la cohésion au sein de l'organisation.

Mots clés : organisation, pénuries de main-d'œuvre, leadership, attraction et rétention de personnel, complexité des relations, identité, socialisation, relations employés-employeurs, intégration.

ABSTRACT

The complexity of employee-employer relations is influenced by the consequences of current challenges, such as mass employee departures, labor shortages affecting several countries, the problem of attracting and retaining staff, socio-demographic changes, and the COVID-19 pandemic. This complexity leads to a crisis of engagement that has a negative impact on the organization, as well as on employee well-being and productivity, pointing to essential questions about the strategies companies can put in place to maintain and strengthen their commitment in the face of this challenge. The interactions (links) between socialization and identity in an organizational context are the focus of this study. More specifically, this analysis enables us to identify several key aspects that underpin organizational dynamics and personal development within organizations. The aim is to understand how individuals fit into organizational structures, and how these structures can be adjusted to promote employee well-being and productivity. Autopraxeography is presented as a way for me to position myself as a sample of my own study. This research methodology is very interesting for students, as it starts from the author's own experience to form knowledge. In this sense, the sample collected enabled me to construct knowledge that links the concept of personal identity (I) with that of collective socialization (we). The objective of this approach is to enhance the integration and retention of new employees by creating a conducive work environment. In dealing with organizational socialization and identity, the researcher examines and highlights the impact of these elements on integration, motivation, and conflict management within an organization. However, the author attempts to point to the importance of reciprocal recognition between individuals and organizations for successful socialization, and examines the difficulties involved in managing cultural and personal diversities to achieve harmony and cohesion within the organization.

Keywords: organization, labor shortages, leadership, attraction and retention, complex relationships, identity, socialization, employee-employer relations, integration

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	vii
RÉSUMÉ	ix
ABSTRACT.....	xi
TABLE DES MATIÈRES	xiii
LISTE DES FIGURES	xvii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 CADRE DE LA RECHERCHE.....	5
INTRODUCTION.....	5
1.1 SOCIALISATION	8
1.1.1 Généralité sur la socialisation.....	9
1.1.2 Différentes définitions de la socialisation	9
1.1.3 Types de socialisation.....	11
1.2 LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE	12
1.2.1 Les origines de la socialisation organisationnelle	13
1.2.2 L'importance de la socialisation dans une société	14
1.2.3 Définitions de la socialisation en milieu organisationnel.....	16
1.2.4 Domaine d'applicabilité de la socialisation dans une organisation.....	19
1.2.5 Généralités sur l'intégration en milieu organisationnel.....	21
1.2.6 Définitions de l'intégration en milieu de travail.....	22
1.2.7 Les étapes du processus de socialisation organisationnelle	24
1.2.8 Les étapes de pratiques et stratégies de la socialisation organisationnelle au moment de l'intégration au travail.	26
1.3 CONCEPT DE L'IDENTITÉ : LIEN ENTRE LE « JE » ET LE « NOUS » DANS LE CADRE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE.....	32
1.3.1 Généralités sur l'identité	32
1.3.2 Définition.....	34

1.4	PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE	35
1.5	OBJECTIF DE LA RECHERCHE	37
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE		39
2.1	POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE	39
2.2	L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE	41
2.3	LE PROCESSUS DE L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE	42
2.4	LES LIMITES DE LA MÉTHODE	43
2.5	ÉTHIQUE	44
CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGE		45
3.1	LES DIFFÉRENTES IDENTITES	45
3.1.1	Identité personnelle	45
3.1.2	Identité nationale	46
3.1.3	Identité culturelle	47
3.1.4	Identité linguistique	48
3.2	PARCOURS ET AMBITIONS	48
3.2.1	Mes études (primaires, secondaires, universitaires)	49
3.2.2	Aspiration professionnelle	49
3.2.3	Expérience professionnelle	50
CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION		59
4.1	LEADERSHIP ET SOCIALISATION DANS UNE ORGANISATION	59
4.2	SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE, INTÉGRATION, MOTIVATION ET CONFLITS	63
4.3	L'INFLUENCE DE L'IDENTITÉ SUR LES PRATIQUES DE LA SOCIALISATION À TRAVERS L'INTÉGRATION	66
4.3.1	L'identité collective (identité sociale) est individuelle	68
4.3.2	Dialogique	70
4.3.3	La gestion de la socialisation et de l'identité	72
4.4	DISCUSSION DES RÉSULTATS	73
4.4.1	Les identités et la socialisation organisationnelle	74
4.4.2	L'intégration professionnelle des employés	75

4.4.3 Dialogique entre l'identité et la socialisation, le « je » et le « nous ».....	77
4.4.4 Synthèse de l'analyse	79
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	81
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	85

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Les diverse phases de la socialisation organisationnelle.....	25
Figure 2 L'identité : une représentation de soi qui accommode la réalité.	67

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Actuellement, nous sommes confrontés à un environnement où des changements sociodémographiques et économiques ainsi que des pandémies telles que la COVID-19 redessinent le paysage du marché de l'emploi. Dans cette optique, les entreprises vont accorder une attention croissante à la gestion de l'intégration sociale des employés dans le but de les fidéliser à long terme. D'après Guerfel-Henda *et al.* (2012), les départs massifs à la retraite des anciens employés, des défis de pénurie de main-d'œuvre et de compétences, ainsi que les défis d'attirer et de retenir les employés accentuent davantage l'importance de la question de l'intégration et de la socialisation

Nous pouvons prendre l'exemple du Canada précisément au Québec avec l'arrivée de la pandémie de COVID-19. Selon l'Institut de Statistique du Québec (décembre 2021), les mesures restrictives gouvernementales mises en place ont eu un impact sur le marché de l'emploi. Entre février et avril, 825 900 emplois ont été supprimés, entraînant une augmentation du taux de chômage de 4,5 % à 17,6 % (Institut de Statistique du Québec, 2021). Certains employés pouvaient se permettre de démissionner et de partir chercher d'autres emplois à cause de la pénurie, ce qui ne faisait qu'accroître la demande (Blain, 2023). Devant cette réalité, beaucoup de dirigeants d'entreprises et responsables de la gestion des ressources humaines s'interrogent sur la dynamique de la relation entre les employés et l'entreprise. Cette relation se révèle souvent complexe, et certains gestionnaires évoquent une crise d'engagement qui affecte tant l'organisation que les employés (Perrot, 2008).

Dans ce contexte, le concept de socialisation organisationnelle prend une importance capitale, fournissant une vue indispensable pour la compréhension de la relation entre les employés et les organisations (Chanlat, 1990). Cependant, tout au long de ce processus, l'organisation vise à exercer une influence et un contrôle sur le nouvel arrivant, tandis que ce dernier s'efforce de définir son rôle de manière satisfaisante (Louche, 2019).

Selon Delobbe et de Boer (2023), la socialisation peut être décrite comme un processus par lequel une personne, qu'elle soit nouvelle ou ancienne employée, acquiert les valeurs, les normes et le comportement requis pour intégrer pleinement une organisation. Ainsi, d'après Tahir (2021), la socialisation organisationnelle a des effets tant positifs que négatifs sur les comportements et les attitudes des salariés tant nouveaux qu'anciens. Elle impacte aussi la performance des équipes de travail et de l'organisation en général. Ainsi, les organisations doivent rendre plus aisée, soutenir et raccourcir cette période cruciale afin de promouvoir l'intégration de leurs employés et réussir une prise de poste et leur rétention. Les départs à la retraite soulevés par Lacaze (2007) exigent des recrutements massifs de nouveaux employés talentueux, alors que leur gestion est trop délicate pour les entreprises à cause des changements de générations. Ainsi, la socialisation organisationnelle à travers l'intégration devient une réponse à l'attraction et à la rétention de main-d'œuvre tant pour les anciens que pour les nouveaux employés.

Cependant, l'identité, définie comme le statut distinctif qui singularise chaque individu et le rend unique, joue un rôle crucial dans le processus de socialisation (Drouin-Hans, 2006). Cela s'explique par le fait que la personne en cours de socialisation, représentée par le « je » inhérent à l'identité, est appelée à s'intégrer dans une société déjà composée de divers individus. Dans ce contexte, la société en question doit recevoir favorablement cet individu et, en retour, la personne, l'individu doit accepter de participer activement à cette société tout en apportant sa contribution. C'est précisément dans cette perspective que l'identité intervient dans le cadre de ce mémoire.

Le but de cette étude est d'explorer et d'identifier les interactions (liens) entre la socialisation et l'identité dans un contexte social et organisationnel, phénomène détaillé par la théorie du soi de Mead (1934), qui est discutée aux pages 4 et 5 de la revue de littérature¹. Pour atteindre cet objectif, les questionnements et la réflexion pratique de ce travail seront

¹ Selon Mead (1934), le concept de soi comprend deux éléments distincts : le « Je » et le « Moi ». Le « moi » ou le « nous » sont les éléments constitutifs des composantes du soi qui incarnent les attentes et les attitudes des autres, et ils sont construits comme une entité sociale. Les individus guident, orientent et ajustent leur comportement par rapport aux normes de la société dans laquelle ils appartiennent.

orientés selon le plan suivant : le chapitre 1 mettra en lumière les concepts clés à travers la revue de littérature, le chapitre 2 se focalisera sur le cadre méthodologique, et le témoignage du chercheur sera exposé au chapitre 3. Enfin, le chapitre 4 sera dédié à l'analyse et à la discussion.

CHAPITRE 1

CADRE DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter une revue de littérature sur les deux principaux sujets abordés dans cette étude : la socialisation et l'identité. Le mot socialisation correspond à la période d'intégration de nouvelles recrues sur le plan pratique, un terme polysémique parce qu'il peut revêtir différentes significations selon les chercheurs et les chercheuses (Lacaze, 2007). Selon Lacaze (2007, p. 11), « la socialisation est tout processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les aspects formels et informels d'un rôle organisationnel ». Pour Sauvezon (2016), la socialisation est un concept qui explore comment un employé devient un membre intégré et efficace de l'organisation. Selon lui, ce concept inclut différents aspects, notamment les initiatives mises en place par l'organisation ainsi que les démarches (actions) entreprises par l'individu pour favoriser son intégration. Cependant, ce concept met en évidence le rôle crucial de la socialisation organisationnelle à travers l'intégration dans le monde des affaires, qui est actuellement marqué par un important départ à la retraite des seniors (les supérieures, les personnes ayant plus d'ancienneté dans une entreprise ou encore les personnes retraitées). Cette situation a incité différentes organisations et entreprises tant sur le plan national qu'international à recruter davantage de membres issus de la nouvelle génération et à stimuler leur rétention dans le contexte de rareté de compétences et de main-d'œuvre. De cette façon, l'intégration sur le plan organisationnel est considérée comme un processus éducatif visant à aider les nouvelles recrues à comprendre la culture organisationnelle afin d'améliorer leur adaptabilité, leur productivité et leurs compétences dans leur domaine d'expertise (Lacaze, 2007).

L'identité est un terme polysémique, car sa définition varie selon la perspective individuelle de tout un chacun dépendamment de sa conception du sujet. Cependant, Drouin-Hans (2006) soutient la thèse dans laquelle

[l]’identité sépare le soi du non-soi, le clôt sur lui-même. La carte d'identité déclare unique un individu identifiable à travers les caractéristiques qui lui sont propres : Pierre n'est pas Paul, Paul n'est pas Jacques. Si Pierre est victime d'un accident, on identifiera son corps, on saura que c'est Pierre et non pas Jacques qui est mort, ni Paul. L'identité est donc ce qui marque l'unicité et qui fait que chaque individu est différent de l'autre. L'identité est aussi ce qui rassemble des identiques, des éléments qui se ressemblent et forment alors un collectif : Madeleine, Marthe et Marie ont en commun d'être des femmes. Elles peuvent même revendiquer leur identité féminine. (Drouin-Hans, 2006, p 3)

Par cette définition de Drouin-Hans (2006) sur l'identité, je pourrais dire que ce sujet marque autant la différence que la ressemblance. Telle est son ambiguïté. En développant ma réflexion sur la définition de Drouin-Hans, je constate que le terme l'identité prend en compte cinq signification ou nuances entre autres : « la similitude, l'unité, l'identité personnelle, l'identité culturelle et la tendance à l'identification » (Baudry et Juchs, 2007, p 4).

Par conséquent, le lien entre la socialisation et l'identité se retrouvent dans la théorie du soi de Mead (1934), qui avance que la manière dont les individus se perçoivent découle de leurs interactions sociales avec autrui. Ainsi cette théorie se confronte à l'idée du déterminisme biologique, affirmant que le soi n'est pas inné et peut ne pas être manifeste au début d'une interaction sociale, mais qu'il se construit et se développe au cours du processus d'expérience et d'interaction sociale.

D’après Mead (1934), le concept de soi prend en compte deux éléments distincts : le « je » et le « moi ». Le « moi » ou le « nous » sont des composants du soi qui incarnent les attentes et les attitudes des autres, et ils sont construits comme une entité sociale. Les humains sont guidés, orientés et ajustent leur comportement en accord avec les normes de la société

dont ils font partie. Ces idéologies de Mead m'ont poussé à croire que l'identité est liée au processus de socialisation, car la manière dont une personne se conçoit et se représente est façonnée par les interactions sociales et les normes culturelles auxquelles cette personne est exposée au cours de sa vie. De ce fait, la socialisation est d'une importance primordiale dans l'évolution des identités humaines et sociales, car le « moi » individuel et le « moi » social sont constamment liés pour créer l'identité d'une personne qui sera représentée par le pronom « je ».

Cependant, je m'efforcerai de mettre en évidence les étapes à suivre pour favoriser une socialisation réussie. Je chercherai à établir des liens entre mes propres recherches, mes propres expériences sociales et professionnelles et celles de mes collègues pour parvenir à une convergence d'idées. En utilisant les pronoms « je » et « nous », je mettrai en évidence le lien potentiel entre l'identité personnelle et la socialisation. En fusionnant les résultats de mes travaux avec ceux de mes pairs, je vise à proposer une approche globale d'amélioration de la socialisation. En intégrant les différentes perspectives des chercheurs dans ce mémoire, j'ai pour objectif de créer une approche qui facilite l'intégration harmonieuse des nouveaux arrivants, surtout à la lumière des défis actuels liés aux changements démographiques et en matière de ressources humaines. La socialisation joue un rôle crucial dans la société en aidant les individus à s'acclimater à une nouvelle culture, à de nouvelles normes sociales et à leur environnement.

Ce chapitre permettra de faire une revue des écrits sur le thème de la socialisation, de l'identité, de l'intégration et de présenter les définitions ainsi que les pratiques et les tactiques (stratégies) de la socialisation. Le processus de socialisation sera également abordé, tout comme les domaines de socialisation. Pour commencer ce mémoire, je vais aborder le concept de la socialisation, ensuite me concentrer sur l'aspect central de notre sujet, à savoir la socialisation au sein des organisations.

1.1 SOCIALISATION

Qu'est-ce que la socialisation au sens général ? La socialisation est un mécanisme par lequel les enfants acquièrent et développent les valeurs et les compétences nécessaires afin de devenir des personnes respectées dans une société donnée (personne responsable). Elle couvre tous les comportements socialement acceptables que nous essayons d'inculquer à nos très chers enfants : le respect des règles sociales, le sentiment de sécurité et les compétences de communication avec ses pairs, etc. (Carpentier, 2018).

Selon Neyrand (2018), la socialisation ne se limite pas à développer la capacité à vivre en groupe. Elle implique également le processus par lequel un individu atteint son humanité et se forge en tant que sujet. Dans ce cas, nous pouvons prendre l'exemple d'un bébé. Parmi tous les êtres vivants sur la planète Terre, le bébé est celui qui naît avec le plus bas niveau d'immaturation. Un nourrisson nécessitera plusieurs mois pour acquérir la capacité de marcher, contrairement à de nombreux mammifères qui, peu de temps après leur naissance, peuvent commencer à gambader. Le bébé est un être profondément influencé par les conditions de son environnement et par les apprentissages qui en résultent. Il est un être social par nature, bien avant d'être reconnu comme membre d'une famille. Dès la naissance de l'enfant et dans le temps qui suit, toutes les manières d'interagir avec le bébé auront un impact profond sur lui. Ces parents occupent une position centrale dans le processus de socialisation de l'enfant. Cependant, ils ne sont pas les seuls à influencer le développement de l'enfant, mais la société aussi (Neyrand, 2018).

À la suite de ces définitions, je pourrais conclure que la socialisation consiste en la manière dont la société influence, forme et modèle les individus. Donc, la socialisation implique un processus d'acquisition : au fil des nombreuses interactions avec autrui, l'individu développe progressivement la capacité d'adopter des comportements conformes aux attentes de la société.

1.1.1 Généralité sur la socialisation

Le terme *socialiser*, « pris dans le sens de la formation d'un collectif, du besoin d'accord, de la coagulation en société, en peuple ou en nation, ainsi que de la transformation de la conscience individuelle par le social » (Guerfel-Henda, *et al.*, 2012, p. 3), a émergé à la fin du dix-neuvième siècle, principalement grâce aux travaux de chercheurs comme Guyau, Tarde et Durkheim (Dubreucq, 2017). Selon Martine (2012), le concept de socialisation émane du domaine de la sociologie et a été proposé pour la première fois par le sociologue Émile Durkheim à la fin du dix-neuvième siècle. Ainsi, Riutort (2013) explique que ce concept est subdivisé en deux étapes fondamentales qui marquent le processus de socialisation : la première phase est la socialisation primaire, qui débute dès la naissance et prolonge pendant l'enfance, suivie par le niveau secondaire qui intervient plus tard, tout au long de la vie sociale de l'être humain.

1.1.2 Différentes définitions de la socialisation

Darmon (2006) décrit la socialisation comme tout processus par lequel la société façonne et change les individus. Ce qui rapproche plusieurs définitions liées à la socialisation en raison de leurs similitudes et de leurs préoccupations communes. Ces définitions mettent en avant des éléments, notamment l'influence de la culture environnante, englobant les valeurs, les normes, les signes symboliques et les comportements prescrits, tout en soulignant l'ajustement de l'individu à son environnement social. En voici quelques-unes.

Selon le *Larousse* en ligne (2021), la socialisation est un processus qui consiste à assimiler les différents éléments de la culture dans laquelle l'enfant grandit (les valeurs, les normes, les codes de conduite, etc.) et s'insère dans la vie sociale. Le dictionnaire des Sciences économiques et sociales, la décrit comme étant la façon dont les individus se fondent dans le tissu social et le processus d'acclimatation de l'enfant à la vie en société. D'après Dortier (2013), elle est vue comme un moyen par lequel un individu intègre les

normes, les codes de conduite et les valeurs de la société à laquelle il est affilié. Selon Neyrand (2018), la socialisation vise à guider le développement de l'enfant vers l'humanité en lui transmettant les normes, les valeurs de sa société et de ses groupes. Ce processus prend en compte de nombreuses influences telles que les parents, les professionnels de la petite enfance, les éducateurs de tous types, etc., car la socialisation se réalise à la fois par l'absorption de l'environnement dans lequel on évolue et sous l'influence des stratégies éducatives mises en place.

Castra (2013, p .1) définit la socialisation comme « un mécanisme de transmission de la culture ainsi que la manière dont les individus reçoivent cette transmission et intériorisent les valeurs, les normes et les rôles qui régissent le fonctionnement de la vie sociale ». Il démontre que la socialisation est un processus qui affecte les individus de manière continue tout au long de leur existence ; c'est-à-dire qu'elle est une école de la vie. Tant que nous serons en vie, nous serons obligés de nous intégrer, d'apprendre à mieux vivre dans la société (Castra, 2013). En m'appuyant sur toutes ces définitions, je définirais la socialisation comme l'art de vivre dans une société avec ses différents membres.

D'après Martine (2012), le concept de la socialisation tient compte de processus de transmission culturelle et de la manière dont les humains intègrent ces valeurs, les normes et leurs rôles dans la société. Ainsi, quatre dimensions clés de la socialisation sont identifiées : la communication et l'assimilation de la culture, la formation des identités, l'inclusion des individus dans le collectif, ainsi que la faculté du groupe de travail à favoriser l'intégration et à établir des connexions.

Ainsi, en me basant sur les définitions du paragraphe précédent, je peux déduire que la socialisation est un procédé complexe et essentiel par lequel les individus, en particulier les enfants, intègrent les normes, les valeurs et les comportements de leur société d'appartenance. La socialisation démontre comment diverses influences, comme la famille, les éducateurs influencent le développement de l'identité personnelle et du comportement individuel. Ainsi la socialisation est perçue comme un moyen fondamental de guider le développement

individuel vers une pleine intégration dans la société, en transmettant les normes et les valeurs propres à cette société et à ses groupes sociaux.

1.1.3 Types de socialisation

Selon Castra (2013), les sociologues examinent deux phases principales de la socialisation : la socialisation primaire et la socialisation secondaire. La socialisation primaire commence dès la naissance et se poursuit jusqu'à la fin de l'adolescence. Celle-ci se caractérise par une influence durable sur la formation de la personnalité individuelle. Elle commence en premier lieu dans la sphère familiale, qui constitue la principale institution de socialisation. Son rôle est crucial dans la construction de l'identité sociale. Ainsi l'école est considérée comme une importante institution de socialisation (Castra, 2013). Cette socialisation systémique des jeunes par les adultes peut prendre en compte les normes et les valeurs qui forment la racine commune de la société (Castra, 2013).

La socialisation secondaire, quant à elle, se déroule à l'âge adulte et perdure jusqu'à la fin de la vie, et elle entraîne une reconstruction de l'identité individuelle. Ce type de socialisation repose sur les bases posées par la socialisation primaire, les élargit parfois et peut même les modifier. Elle facilite l'intégration des adultes dans des milieux spécifiques tels que professionnels, sociaux ou politiques, en initiant chaque individu aux différents rôles sociaux et aux statuts qu'il occupera tout au long de sa vie. Bien que la socialisation soit particulièrement intense pendant l'enfance, elle est perpétuelle et ses effets sont transitoires, pouvant être remis en question (Castra, 2013).

D'autres auteurs comme Riutort (2013) et Zolesio (2018) soutiennent ces idées sur les deux types de socialisation, en apportant quelques distinctions. Selon eux, la socialisation primaire désigne la première étape du processus de socialisation qu'un individu subit de la naissance à l'enfance. C'est durant cette période que les bases des normes culturelles et sociales qui régissent la société sont acquises. Cette socialisation primaire se produit

principalement au sein de la famille et peut également être influencée par des facteurs tels que les amis proches, la communauté, etc. Cette étape joue un rôle crucial dans la formation de l'identité personnelle et la compréhension de la réalité sociale, car elle enseigne aux individus les valeurs, les croyances, le langage et les comportements qui influent sur leurs interactions avec leur environnement.

Dès lors, la socialisation secondaire se réfère aux étapes ultérieures du processus qui surviennent après la primaire, se poursuivant généralement jusqu'à l'adolescence et l'âge adulte. Contrairement à la socialisation primaire qui se produit principalement au sein d'une famille ou dans un environnement intime, la secondaire implique des interactions avec un grand nombre d'acteurs sociaux tels que les écoles, les médias, le lieu de travail et divers groupes sociaux. Au cours de cette étape, les individus continuent d'acquérir de nouvelles compétences, des valeurs, des normes et des rôles sociaux adaptés à leurs activités et au contexte social dans lequel ils vivent. La socialisation secondaire est importante pour s'adapter aux différents rôles et aux différentes exigences sociales liées à l'âge adulte et participe ainsi à la formation et à la progression de l'identité

En conclusion, le lien entre la socialisation primaire et secondaire réside dans le fait que la socialisation primaire tire ses bases initiales de l'identité et des compétences sociales chez les individus, tandis que la socialisation secondaire intervient ultérieurement pour compléter et élargir ces compétences, en les adaptant à des contextes sociaux plus complexes. Ensemble, ces deux étapes du processus de socialisation permettent aux individus d'acquérir et de développer les compétences sociales nécessaires pour fonctionner efficacement dans la société.

1.2 LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Puisque la socialisation organisationnelle est au cœur de mon mémoire, il est crucial de mettre en lumière ses origines et son importance au sein des organisations. Comprendre les origines d'un problème est toujours essentiel avant d'aborder ses aspects spécifiques liés à notre recherche. Ces aspects incluent les diverses dimensions de la socialisation

organisationnelle, de l'intégration dans le milieu professionnel et des mécanismes qui soutiennent ce processus.

1.2.1 Les origines de la socialisation organisationnelle

Tahir (2021) estime que les origines du concept de la socialisation organisationnelle remontent aux domaines de la psychosociologie, de la sociologie et de l'anthropologie. En me positionnant sur les travaux de Boubakary (2020), je pourrais me permettre de dire que la socialisation au niveau organisationnel peut être définie comme un processus par lequel un individu intègre et s'adapte aux normes, aux valeurs, aux structures et à la culture d'une organisation et vise à devenir un membre pleinement fonctionnel et accepté de cette entité (entreprise).

Ce processus de socialisation permet aux nouvelles recrues de se familiariser avec leur environnement de travail, de comprendre les attentes de l'organisation et de contribuer efficacement à ses objectifs et à sa mission. Comme Tahir (2021), peut-on réellement affirmer que le concept de la socialisation tire ses racines des domaines comme la psychosociologie, la sociologie et l'anthropologie ? Perrot (2008) répond oui. Pour lui, le concept de socialisation est né des disciplines telles que la sociologie, la psychosociologie et l'anthropologie qui ne sont pas directement liées à la gestion

En outre, selon Perrot (2009), Simmel et Durkheim sont les deux figures importantes qui ont contribué à la construction du concept de socialisation. Les deux offrent chacune des approches uniques aux individus, considérés comme des acteurs centraux du processus de socialisation. Dans son ouvrage intitulé *Éducation morale* publié en 1902, Émile Durkheim explore les concepts liés à la formation de la moralité au sein de la société (entreprise, entité), notamment les valeurs et les normes. Selon son raisonnement, l'individu, lorsqu'il est socialisé, devient un sujet de la société, car cette même société lui transmet et lui impose un ensemble de valeurs, de culture, de structures organisationnelles et des rôles spécifiques.

Dans ce contexte, l'éducation morale revêt une importance cruciale, car elle est essentielle dans le processus de la socialisation. Cette éducation morale est cruciale pour maintenir la cohésion sociale et assurer le fonctionnement normal de la société.

Selon Simmel (1908) cité dans Perrot (2009), les nouvelles recrues (individus) jouent un rôle central dans la maîtrise de leur propre destin dans les processus de la socialisation. Donc, la socialisation est perçue comme un processus en constante évolution, fondé sur les interactions et les influences réciproques entre les individus. Ainsi Perrot (2009) affirme que ces idéologies ont poussé les chercheurs à s'intéresser davantage à l'influence qu'à les organisations sur les individus, tout en reconnaissant leurs rôles actifs dans leur propre socialisation. C'est ainsi que la socialisation peut être comprise comme un processus qui permet à des individus externes à une organisation de devenir des membres actifs et efficaces de cette organisation (Perrot, 2009).

1.2.2 L'importance de la socialisation dans une société

La question de la socialisation dans les organisations revêt une importance cruciale, car le recrutement de nouveaux salariés implique des coûts considérables pour l'entreprise, souvent considérés comme un investissement par la direction de ressources humaines. Ainsi, le choix et la rétention des candidats à travers le processus d'intégration sont des enjeux majeurs pour l'entreprise. À cet effet, Perrot (2009) souligne que la socialisation organisationnelle suscite un intérêt considérable dans les études en français et en anglais qui portent sur les aspects individuels et organisationnels de la socialisation. Selon Perrot (2008), les organisations sont confrontées à des défis de recrutement et de rétention de talents, ainsi qu'à des pénuries de compétences. Face à cette situation, beaucoup de dirigeants des organisations, d'entreprises et responsables de gestion des ressources humaines se posent des questions sur la relation qui existe entre le salarié et l'entreprise. Cette relation est souvent difficile, et certains gestionnaires parlent d'une crise d'engagement qui se situe aussi bien du côté de l'organisation que des salariés. Dans ce contexte, le concept de socialisation

organisationnelle est nécessaire, car il offre une perspective importante sur la compréhension de la relation existant entre les individus et les organisations (Perrot, 2008).

Par ailleurs, les pratiques de socialisation organisationnelle se concentrent principalement sur la période d'intégration des nouveaux employés dans l'entreprise. Cette dynamique est particulièrement intense, car les entreprises cherchent à attirer et à retenir leurs employés, en cherchant à réduire les coûts de recrutement et à accroître la fidélité des travailleurs. Cela constitue un enjeu utile qui exige une attention particulière portée à l'attraction et à la rétention des talents, ainsi qu'à la diminution du taux de rotation du personnel. Ainsi, la socialisation devient essentielle à la performance organisationnelle, car elle facilite et encourage l'intégration rapide des nouveaux employés. Elle facilite aussi l'adaptation des nouvelles recrues dans le milieu professionnel et contribue au développement d'attitudes et de comportements positifs des nouveaux employés envers l'entreprise (Perrot, 2008).

Toutefois, à mesure que les changements sociodémographiques et économiques génèrent des perturbations sur le marché du travail, de nombreuses entreprises se voient dans l'obligation de mettre l'accent sur la gestion de la socialisation organisationnelle et professionnelle de leurs nouveaux employés à haute valeur ajoutée, dans le but de les fidéliser à long terme. Cette prise de conscience a été soulignée par Guerfel-Henda *et al.* (2012). C'est dire que la gestion de la socialisation et de l'intégration sont des éléments clés pour assurer la réussite des nouveaux employés dans une organisation, tout en réduisant les coûts liés au recrutement des nouveaux employés et au départ anticipé ou imprévu des anciens collaborateurs. En conséquence, une bonne gestion de la socialisation organisationnelle est devenue essentielle. Ainsi, les employeurs qui arrivent à bien socialiser et bien intégrer leurs employés bénéficient d'avantages tels que la réduction des coûts de recrutements, tandis que ceux qui échouent risquent de voir leurs employés partir prématurément, ce qui en retour accentue les coûts de recrutement (Guerfel-Henda *et al.*, 2012).

Les études menées par Perrot (2008) mettent en évidence les rôles de la socialisation organisationnelle pour les entreprises désireuses de retenir leurs employés tout en gérant

efficacement les coûts liés au recrutement et à la rotation du personnel. En outre, Perrot et Roussel (2009) placent l'accent sur l'importance de la socialisation dans la formation des attitudes et des compétences des salariés, ce qui peut exercer une influence indirecte sur la compétence de l'organisation. De plus, compte tenu de la pénurie croissante de compétences, des coûts liés à l'embauche, la socialisation devient un outil primordial pour les organisations (Perrot, 2009). Le processus d'intégration des nouvelles unités au sein des organisations peut faciliter la socialisation, favorisant ainsi « l'ajustement des individus à leur contexte organisationnel en permettant la transmission des valeurs et d'une culture » (Schein, 1968 et 1988, cité dans Perrot, 2009, p. 2). La socialisation organisationnelle « transforme des personnes extérieures en membres actifs et efficaces d'une organisation » (Feldman, 1976, cité dans Perrot, 2009, p. 2). Ainsi, la socialisation devient l'un des éléments clés pour la réussite du département de ressources humaines, garant du recrutement et du processus d'intégration des nouveaux employés dans une entreprise.

Cependant, l'exploration du processus de socialisation au sein d'une entreprise et la construction du lien social permettent d'accroître la compréhension des comportements individuels au sein de divers groupes. Finalement, dans le cadre d'une organisation, les comportements des employés sont conditionnés par divers facteurs contextuels, incluant leur rôle assigné et leurs caractéristiques individuelles. Pour garantir le développement harmonieux d'un groupe, il est utile de créer des liens entre ses membres. C'est dans cette optique qu'une phase de socialisation devient essentielle (Dufour, 2006).

1.2.3 Définitions de la socialisation en milieu organisationnel

Il apparaît clairement, à travers divers écrits, qu'il n'existe pas de définition fixe de la socialisation tant dans la littérature actuelle qu'ancienne. Des définitions souvent simples, mais formulées avec des structures complexes, sont souvent évoquées par différents auteurs, dépendamment du motif de leurs recherches, de leurs expériences et de la documentation

utilisée dans la rédaction de leurs articles. Ainsi, dans cette partie, je vais vous présenter une série de définitions pertinentes à présenter dans le cadre de mon travail.

Les travaux de Lacaze (2007) ainsi que ceux de Van Maanen et Schein (1979) caractérisent la socialisation comme un processus à double direction (bidirectionnel) qui englobe la transmission et l'intégration des connaissances et des normes entre les employés chevronnés (anciens) et les nouveaux membres au sein d'une organisation. Ainsi, Lacaze (2005) élargit sa réflexion sur le sujet de la socialisation organisationnelle en la définissant comme un processus d'enseignement et d'apprentissage des aspects formels et informels du rôle d'un individu dans une organisation. Par ailleurs, Schein (1968) et Feldman (1976) définissent la socialisation organisationnelle comme un processus continu permettant à des individus extérieurs à l'organisation de devenir des membres participatifs et efficaces de celle-ci, c'est-à-dire de participer à toutes les activités de cette organisation, de la traiter et de la considérer comme si elle était la leur.

Pour Guerfel-Henda *et al.* (2012), la socialisation au sein d'une organisation désigne le mécanisme par lequel le nouveau membre s'y intègre, principalement lors de la phase d'intégration. Toutefois, Tahir (2021) avance l'approche selon laquelle la socialisation organisationnelle est le processus par lequel les nouveaux employés progressent dans l'entreprise pour atteindre le statut de membres opérationnels et efficaces. Ce processus peut être perçu comme une progression constante et exigeante impliquant des obstacles liés à l'inclusion, à la fonctionnalité ou à la hiérarchie. Pareillement, la socialisation organisationnelle dans son acception la plus large peut être décrite comme un « processus d'acquisition des connaissances par lequel un individu acquiert les connaissances et les compétences sociales nécessaires pour accomplir une tâche ou assumer un rôle au sein d'une organisation » (Van Maanen et Schein, 1977).²

² The organizational socialization is then the process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role. (Ma traduction)

Selon Boubakary (2020), la socialisation peut être définie comme une phase d'apprentissage pendant laquelle l'apprenant acquiert la maîtrise de la culture de l'entreprise et comprend son rôle dans son nouvel environnement. Cette idée nous ramène aux travaux de Fisher (1986) et de Van Maanen (1976), cité dans Boubakary (2020), qui décrivent la socialisation organisationnelle comme une procédure d'intégration et d'assimilation des comportements, des valeurs, des croyances et des compétences nécessaires pour occuper efficacement un poste au sein de l'organisation. De plus, Van Maanen (1977), père de la socialisation organisationnelle, vient aussi appuyer les idées de ces prédécesseurs en décrivant la socialisation comme un concept utilisé par les spécialistes des sciences sociales pour décrire les mécanismes par lesquels un individu est éduqué et acquiert une compréhension détaillée de fonctions spécifiques au sein d'une organisation. Cependant, ce processus de socialisation peut revêtir diverses formes, allant d'une progression relativement rapide et autonome, basée sur des expérimentations et des erreurs, à un processus plus complexe exigeant une préparation à long terme, comprenant une période d'étude et de formation et suivie d'une phase de formation formelle prolongée

La liste des définitions de la socialisation est importante. Chaque auteur et chercheur détermine cette thématique en accord avec sa propre compréhension, tout en se basant sur les recherches précédentes. En me basant sur les définitions des auteurs comme Van Maanen (1977), Perrot (2009), Schein (1968) et Feldman (1976), Guerfel-Henda *et al.* (2012), Lacaze (2007), je définis la socialisation organisationnelle comme un mécanisme par lequel les individus acquièrent les compétences sociales et les talents nécessaires pour occuper divers postes au sein d'une société(organisation) quelconque. C'est aussi une séquence continue par laquelle les employés s'installent progressivement dans leurs rôles et deviennent ainsi des membres productifs de l'organisation. Cette étape n'a pas de fin précise, car un salarié, une fois recruté, peut à tout moment décider de quitter l'entreprise pour en rejoindre une autre, être licencié ou se voir recevoir de nouvelles missions au sein de la même entreprise. Dans ce dernier cas, l'employé doit encore s'intégrer à la nouvelle équipe qu'il rejoindra

1.2.4 Domaine d'applicabilité de la socialisation dans une organisation

La socialisation dans une organisation correspond à l'étape où un nouvel employé apprend les aspects fondamentaux du fonctionnement de l'organisation et de ses tâches, tout en s'intégrant à la structure de l'entreprise (Lacaze, 2007). Ainsi, la théorie de la socialisation est étroitement liée au concept d'acquisition de connaissances par l'apprentissage, où le responsable de l'intégration de l'individu assume un rôle central par rapport à la personne socialisée (Lacaze, 2007). L'individu socialisé observe, imite et admire cette personne jusqu'à ce qu'elle devienne autonome. D'après la théorie de l'apprentissage social de Bandura (1977), cité dans Lacaze (2007, p. 5), « la socialisation correspond à l'acquisition des comportements requis par le biais de processus d'imitation et d'identification ». Le comportement individuel est influencé par les théories construites au cours de l'interaction avec la personne responsable de l'intégration. Afin d'agir efficacement, les nouveaux employés doivent comprendre le fonctionnement formel et informel de l'organisation. Cependant, pour les employés nouvellement embauchés, il s'avère difficile de comprendre la structure organisationnelle (Lacaze, 2007).

Les recherches de Fisher (1986) soulignent l'importance des domaines de socialisation en tant que connaissances essentielles à acquérir lors de l'intégration au sein de l'organisation. Ainsi, il est généralement accepté que la socialisation implique un processus d'apprentissage qui se déroule à quatre niveaux distincts : le niveau organisationnel, le niveau collectif, le niveau du travail et le niveau individuel (Lacaze, 2007). Les aspects mentionnés seront examinés en détail dans les paragraphes à venir.

1.2.4.1 Niveau organisationnel

Selon Feldman (1981), la performance d'un employé exemplaire repose sur sa capacité approfondie à bien comprendre comment sont équipe de travail fonctionne. Les nouveaux membres doivent consacrer, investir le temps nécessaire pour découvrir et saisir la dynamique propre à l'équipe. Au cours du processus d'intégration, les nouvelles recrues

doivent s'efforcer de discerner les motivations qui guident les actions des différents membres et ajuster leur propre comportement en conséquence.

1.2.4.2 Niveau collectif

Selon Feldman (1981), une intégration réussie des employés dans une entreprise tout comme dans un groupe de travail conduit à une compréhension approfondie de celle-ci. Effectivement, une équipe de travail peut posséder une culture distincte de celle de l'organisation et du nouvel arrivant. Il est donc crucial pour ce dernier de comprendre le contexte de pensée qui influence la façon dont ses collègues perçoivent la réalité, ce qui implique de comprendre les motivations derrière les actions des autres et d'adopter une conduite adaptée ou appropriée.

1.2.4.3 Niveau du travail

La productivité en milieu organisationnel repose principalement sur deux éléments fondamentaux. Premièrement, les employés doivent acquérir l'expertise technique appropriée à leur poste, ce qui inclut la maîtrise des règles, des procédures et du langage propres à leurs domaines. Les nouveaux employés développeront des schémas cognitifs qui leur permettront d'effectuer des tâches quotidiennes répétitives en toute autonomie, leur permettant ainsi de se concentrer sur des tâches et des activités plus complexes. De plus, les collaborateurs les plus performants sont pleinement intégrés à la dynamique sociale de l'entreprise. Ils démontrent une compréhension précise de leurs objectifs et de leurs limites, ce qui leur permet d'atteindre les résultats souhaités par l'organisation. Lorsqu'il est question de communiquer avec des clients, il devient primordial de savoir quelles actions entreprendre et quelles émotions exprimer lors de ces échanges. Ces compétences sociales sont essentielles à une expérience de service réussie (Rafaeli et Sutton, 1987).

1.2.4.4 Niveau individuel

L'entrée en poste exige un processus d'apprentissage individuel (Lacaze, 2007). Intégrer une organisation entraîne un passage d'un rôle à un autre, exigeant une adaptation, une évolution ou un changement significatif de sa propre identité (Nicholson, 1990). Durant cette période de transition, les individus (les employés) sont confrontés à la nécessité de se libérer de leur ancienne identité, qu'elle soit personnelle ou professionnelle. Les perceptions négatives de cette séparation peuvent limiter leur capacité à s'intégrer pleinement dans la société (Louis, 1980). Ainsi, selon Lacaze (2007), la socialisation des employés se déroule à différents niveaux qui peuvent varier en fonction du secteur d'activité et du poste occupé. Ainsi, les domaines de socialisation, leur importance et leur contenu diffèrent d'un emploi à un autre.

1.2.5 Généralités sur l'intégration en milieu organisationnel

D'après Boubakary (2020), l'intégration, l'attraction et le maintien de la main-d'œuvre à long terme au sein d'une organisation sont souvent des défis majeurs pour les employeurs et le nouvel employé. Après avoir été embauché, l'employé traverse une période d'adaptation qui lui permet de s'intégrer de manière efficace à l'entreprise et aux équipes de travail, ce qui correspond au concept de socialisation organisationnelle. Selon Lacaze (2005), l'intégration des personnes employées est un enjeu d'actualité et d'une grande importance aux yeux des gestionnaires des ressources humaines. L'incorporation (intégration) des nouveaux employés représente actuellement un défi pour les entreprises qui craignent les difficultés de recrutement et la perte de compétences (Lacaze, 2005).

Cependant, d'après les observations de Lacaze (2005), il convient de noter que les méthodes de socialisation mises en œuvre par les entreprises ne sont intrinsèquement pas capables d'améliorer l'efficacité des stratégies individuelles d'intégration. Cela souligne la

nécessité de mettre en œuvre une approche incitative, une approche responsabilisante et d'accompagnement pour encourager les nouveaux employés à s'investir dans leur intégration. Ainsi, durant le parcours professionnel d'un salarié au sein d'une entreprise, la phase d'intégration devient un ingrédient essentiel au processus socialisation organisationnelle (Lacaze, 2007). L'intégration des salariés au sein des entreprises devient une préoccupation majeure pour les responsables des ressources humaines, à cause de départs massifs à la retraite et de démission des employés. C'est ainsi que le recrutement des jeunes de la nouvelle génération devient primordial. Toutefois, ces jeunes apportent des connaissances et valeurs professionnelles différentes de celles de leurs prédécesseurs, ce qui entraîne des changements significatifs au sein de l'entreprise. Afin d'éviter une pénurie de compétences, il est impératif d'adapter les pratiques traditionnelles de fidélisation. En d'autres termes, les entités (entreprises, société, organisation, etc.) doivent mettre en place des stratégies attrayantes et des dispositifs de rétention pour conserver cette nouvelle génération, qui regorge de talents et de potentiel (Lacaze, 2007). C'est dans cette optique que je vais aborder le concept de l'intégration dans mon mémoire.

1.2.6 Définitions de l'intégration en milieu de travail

L'intégration est un mot à la mode dans le monde des ressources humaines, mais tout le monde ne comprend pas ce que c'est, ni comment le mettre en application. Contrairement à l'orientation ou à l'intégration traditionnelle des employés, l'intégration est un processus systématique qui s'étend bien au-delà du premier jour au travail. L'objectif visé durant le processus d'intégration est de créer une relation à long terme entre l'employeur et le nouvel employé tout en cultivant un sentiment d'appartenance et de confiance dans le choix de l'entreprise. Il n'existe pas de méthode unique pour intégrer les nouveaux employés, chaque entreprise étant unique. Cependant, il est crucial de se rappeler que les premières impressions sont essentielles. Donc, il vaut la peine pour tout nouvel employé de fournir un effort pour s'intégrer pleinement dans l'entreprise (Kumar et Pandey, 2017).

Avant de nous amener dans les détails et les nuances du concept, il serait utile de définir clairement ce qu'est l'intégration en milieu de travail. Selon Kumar et Pandey (2017), l'intégration se réfère au processus par lequel les employés nouvellement recrutés s'adaptent à leur environnement de travail, assimilent la culture de l'entreprise et développent des relations professionnelles fructueuses. C'est une étape cruciale pour toute organisation qui désire favoriser une transition en douceur de ses nouvelles recrues, garantir leur succès au sein de ladite société et maintenir un bon climat de travail.

Selon Lacaze (2007), la phase d'intégration dans une entreprise correspond aux premiers moments passés au sein de l'organisation, et ces moments sont consacrés à l'apprentissage des différentes dimensions ou domaines de socialisation. Cette phase permet au salarié de trouver sa place dans la société et de s'installer dans sa fonction. C'est pourquoi il est utile pour l'entreprise de bien gérer l'intégration des nouveaux employés, car cette phase joue un rôle important dans la rétention de la main-d'œuvre. Lacaze (2005) définit l'intégration comme étant une démarche éducative conçue pour aider les nouveaux employés à comprendre la culture organisationnelle dans le but d'accroître leur adéquation, leur productivité et leurs compétences dans des domaines spécifiques. D'après ses observations, l'intégration peut être vue comme une étape d'acquisition de connaissances, offrant aux nouveaux une assistance pour appréhender la culture de l'entreprise, avec pour objectif d'amplifier leur capacité d'adaptation, leur productivité et leur expertise dans un domaine spécifique.

Selon le Human Resource Management Society (Société de Gestion des Ressources Humaines), l'intégration est le mécanisme par lequel les nouveaux employés se familiarisent rapidement aux différents aspects du travail tout en acquérant les connaissances nécessaires pour travailler efficacement au sein d'une entreprise.

1.2.7 Les étapes du processus de socialisation organisationnelle

Dans la section 1.2.3, nous avons présenté diverses définitions de la socialisation organisationnelle fournies par Lacaze (2005, 2007), Schein et Van Maanen (1979), Schein (1968), Feldman (1976), Tahir (2021) et Guerfel-Henda *et al.* (2012). Toutes ces définitions possèdent un terme commun : « processus ». En effet, selon moi, la socialisation organisationnelle est un processus d'apprentissage qui se produit tout au long de l'intégration professionnelle de l'employé et s'accroît avec le temps. Ce processus passe par différentes étapes, et ces étapes sont énumérées par Vincitorio et Dubois (2021, 2022), Bakkouri et Zerrad (2023), Lacaze (2007), Guerfel-Henda *et al.* (2012), etc.

1.2.7.1 La socialisation anticipée

C'est un processus qui débute lorsque des nouveaux employés intègrent l'entreprise. Ici, la formation initiale d'une personne (employé) influe sur les principes professionnels qu'elle développe (Lacaze 2007). La socialisation anticipée commence bien avant le premier jour du travail. Ce processus dure en moyenne un mois (Guerfel-Henda *et al.*, 2012).

1.2.7.2 L'intégration

Cette deuxième étape correspond à l'apprentissage des différentes étapes et domaines de la socialisation. Cette phase est celle qui permet à la nouvelle recrue de découvrir son rôle, ces attentes de la part de l'entreprise, de lire le manuel de procédures de son travail, etc. C'est pendant cette phase que l'employé fait ses premières initiations avec son travail (Guerfel-Henda *et al.* (2012). D'après Guerfel-Henda *et al.* (2012), cette étape est la plus critique. Ici, les valeurs de l'employé et de l'employeur sont mises à l'épreuve. Arrivées à cette phase, l'entreprise et la nouvelle recrue doivent travailler ensemble pour garantir la réussite. Les nouveaux employés doivent apporter leur savoir-faire et l'entreprise doit mettre à leur disposition tous les outils nécessaires pour faciliter leur intégration.

1.2.7.3 Management de son rôle

Pendant cette dernière étape, l'employé va chercher à résoudre des conflits de rôles inhérents à sa profession ainsi que des conflits liés à sa vie professionnelle et privée. La réussite de cette étape est liée à l'intégration, dans le sens où pendant l'intégration, l'employé améliore sa compréhension de l'entreprise et de sa vie personnelle, etc. Et ces compréhensions l'aideront à mettre en place des actions pouvant l'aider à résoudre certains conflits futurs.

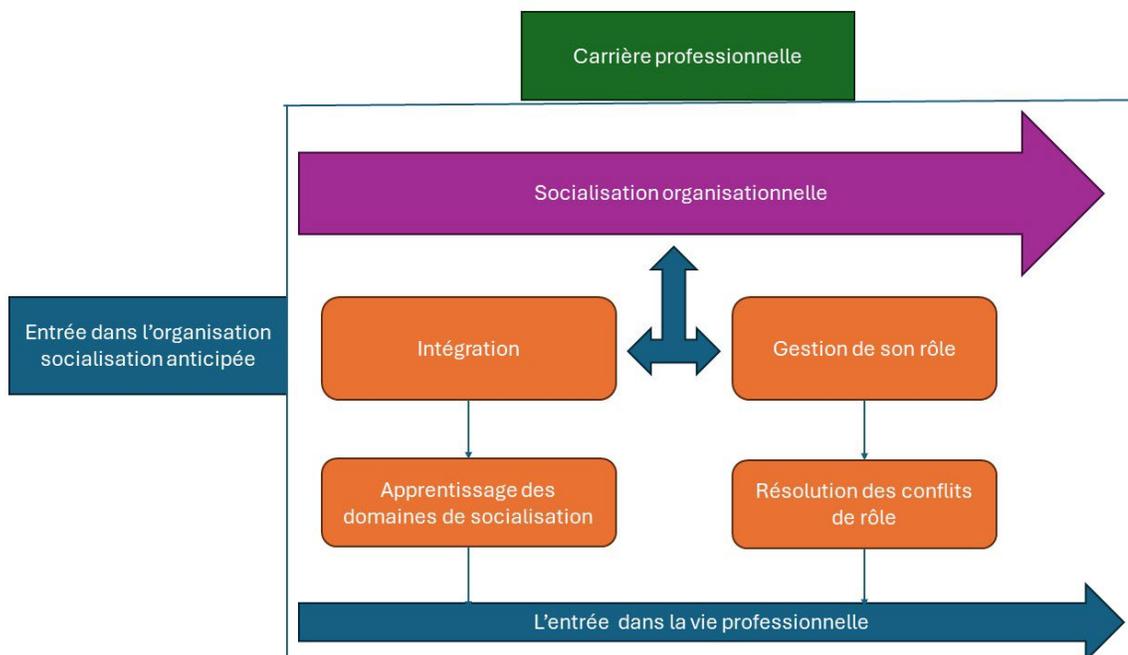


Figure 1 les diverses phases de la socialisation organisationnelle.

Source : Les étapes de la socialisation organisationnelle, adapté selon Lacaze (2007), Guerfel-Henda *et al.* (2012), Bakkouri et Zerrad (2023).

1.2.8 Les étapes de pratiques et stratégies de la socialisation organisationnelle au moment de l'intégration au travail.

La socialisation organisationnelle représente le mécanisme grâce auquel des étrangers (souvent appelés employés) s'intègrent dans une organisation, évoluent progressivement et en deviennent des membres actifs. Elle comprend non seulement la phase d'accueil des nouveaux collaborateurs (appelée en anglais « onboarding »), mais aussi les enjeux liés à la mobilité au sein d'une organisation et, plus largement, à l'évolution des responsabilités au sein d'une organisation (Van Maanen, 1979). Alors, Van Maanen et Schein (1979) dans leur article « *Vers une théorie de la socialisation organisationnelle* » se sont intéressés à la manière dont les organisations façonnent les processus d'intégration des salariés. À cette fin, ils utilisent le terme « tactiques » (stratégies ou pratiques) de socialisation organisationnelle, faisant référence à la manière dont l'expérience individuelle de transition d'un rôle à un autre est considérée dans le processus.

Ces tactiques sont structurées par d'autres personnes de l'organisation (supérieurs hiérarchiques) pour le compte des employés (Van Maanen, 1979). Ainsi, pour accomplir cette démarche, six dimensions des tactiques principales observées empiriquement par Van Maanen (1979) sont utilisées pour décrire le côté structurel du processus de socialisation au sein de l'organisation. Ces dimensions sont mentionnées dans le contexte de sa recherche sur la socialisation organisationnelle. D'après Van Maanen (1979), ces tactiques ou (stratégies) peuvent être délibérément sélectionnées par la direction d'une organisation et employées en tant que méthode d'intégration à laquelle toutes les nouvelles recrues doivent participer. Par exemple, tout nouvel employé doit assister à une session de formation sur l'entité, sur ses missions, sur ses valeurs ou participer à un programme d'orientation avant d'assumer les fonctions d'un rôle particulier. Dans ce contexte, Van Maanen (1979) identifie diverses tactiques de socialisation et examine ensuite les effets différenciés de leur application sur les individus auxquels elles sont destinées.

Voici les différentes tactiques (stratégies) de socialisation organisationnelle lors de l'intégration au travail : le processus de socialisation collective et individuelle, le processus

de socialisation formelle et informelle, les étapes séquentielles ou aléatoires dans le processus de socialisation, le processus de socialisation fixe et variable, le processus de socialisation en série, le processus de socialisation de l'investissement et de dessaisissement (Van Maanen, 1979). Ces stratégies sont qualifiées de variables et ne sont liées à aucun type particulier d'organisation, c'est-à-dire que toute organisation peut s'en inspirer pour une bonne intégration des nouvelles recrues. Ces stratégies peuvent aussi être utilisées dans tous types de travail, qu'il s'agisse de carrières commerciales, de carrières scolaires, de carrières politiques, de carrières de service, etc. Il est important de savoir comment adapter chaque tactique (stratégie) à la réalité de l'organisation et à la réalité des intégrés, car toutes les personnes ne comprennent pas les choses de la même façon. Ainsi, la socialisation organisationnelle à travers l'intégration reste un processus à vie pour tous les employés. En d'autres termes, tant que nous sommes travailleurs, nous sommes obligés d'apprendre chaque jour sur l'entreprise, ses valeurs, etc. (Van Maanen, 1979). Toutefois, je vais analyser l'évolution de certaines stratégies telles que décrites par Van Maanen (1979), car je les considère comme étant à la fois efficaces et simples à appliquer

1.2.8.1 Processus de socialisation formels et informels

D'après Van Maanen (1979), la socialisation formelle fait allusion aux processus dans lesquels les nouveaux arrivants sont, dans une certaine mesure, séparés des membres réguliers de l'organisation (anciens employés, dirigeants, etc.) pour être soumis à un ensemble d'expériences spécialement conçues pour eux. Ce procédé peut être caractérisé par les écoles professionnelles, les différents types de stages et d'apprentissages dans lesquels les activités à entreprendre par l'apprenti sont officiellement et clairement prescrites, etc. Dans ce cas, les processus formels de socialisation se retrouvent dans les organisations où une préparation pour un nouveau statut est impliquée et où il est recommandé qu'un nouvel arrivant apprenne les attitudes, les valeurs et le protocole « corrects » associés au rôle afin de bien assurer son travail.

Cependant, le processus de socialisation informel ne fait pas de différences particulières quant au rôle des nouveaux arrivants et à la façon de différencier ces nouvelles recrues aux autres membres plus expérimentés de l'organisation. Pour l'auteur, cette tactique (stratégie) informelle constitue une sorte de socialisation de laissez-faire pour les recrues. En d'autres termes, les nouvelles recrues ont le libre arbitre sur la façon d'apprendre, dit-on, par essais et erreurs (Van Maanen, 1977). Par exemple, il peut s'agir des missions proverbiales, des programmes d'apprentissage dans lesquels le rôle de l'apprenti n'est pas clairement défini ou encore de toute situation où le nouvel arrivant est rapidement intégré en tant que membre temporaire d'un groupe de travail, sans passer par un programme de formation ou d'apprentissage qui le désignerait formellement comme novice (Van Maanen, 1977).

1.2.8.2 Étapes séquentielles ou aléatoires dans le processus de socialisation

Dans ce cas, le caractère formel et collectif du processus de socialisation est lié à des activités d'orientation fondamentales lors de l'entrée d'une nouvelle recrue dans une organisation. Cependant, pour certains rôles organisationnels, la socialisation peut prendre en compte un large éventail de tâches et d'expériences nécessitant souvent de longues années de préparation. Par exemple, pour devenir médecin, le sujet doit suivre un programme de pré-médecine, fréquenter une école de médecine, effectuer un stage et une résidence avant d'être admissible à passer les examens spécialisés (Van Maanen, 1977). Ainsi, la même démarche peut être requise pour ceux qui aspirent à devenir directeur général d'une organisation. Ils doivent tout d'abord remplir des fonctions d'analystes juniors dans divers départements afin de développer une compréhension de l'entreprise et de son fonctionnement, avant d'être éligibles pour siéger au conseil d'administration ou d'être nommés (Van Maanen, 1977).

À l'inverse, on parle de la socialisation aléatoire lorsqu'on fait référence à une situation où l'ordre des étapes menant au rôle désiré est inconnu, ambigu ou sujet à des changements continus. Toujours avec le même exemple de Van Maanen (1977), les formations professionnelles, telles que la médecine, ont un processus très séquentiel dans lequel les

étapes menant au rôle professionnel doivent être discutées dans un ordre spécifique (comme l'ordre des médecins). Pour le rôle de directeur général au sein d'une entreprise, le processus séquentiel devient également apparent, principalement pour les niveaux de supervision ou de hiérarchie. Cependant, la séquence de rotation à travers les postes fonctionnels et les divisions n'est souvent pas définie de manière précise et, dans certaines organisations, elle est laissée plutôt au gré d'événements aléatoires (Van Maanen, 1977). Ainsi, nous pouvons conclure que la socialisation séquentielle se produit lorsqu'une organisation ou une profession définit une séquence précise d'étapes uniques et identifiables pour atteindre le rôle souhaité.

1.2.8.3 Processus de socialisation en série et disjonctif ou séparation

Le processus de socialisation en série est une étape dans laquelle un membre expérimenté de n'importe quelle organisation s'occupe de la préparation d'un nouveau venu qui est sur le point d'occuper un poste similaire au sein de l'organisation. En fait, ce processus utilise des membres expérimentés comme modèles pour les nouvelles recrues. Par exemple, dans le maintien de l'ordre, dans le travail de patrouille, les nouvelles recrues ont toujours un officier expérimenté comme premier partenaire. Celui-ci leur montre le fonctionnement du métier, jusqu'à ce qu'ils deviennent autonomes (Van Maanen, 1977). Cette méthode donne aux employés l'occasion de développer une perspective positive de leur trajectoire professionnelle en observant la progression de leurs aînés plus expérimentés au sein de l'organisation. Ils peuvent ainsi visualiser leur propre avancement professionnel et un futur prometteur. Cependant, ce processus se manifeste seulement à l'intersection des « limites fonctionnelles ou hiérarchiques » où le responsable estime qu'il est nécessaire d'assurer une continuité des compétences, des valeurs et des attitudes (Van Maanen, 1977). La socialisation en séquence tend davantage à engendrer une orientation de préservation, ce qui signifie que le nouveau venu va imiter son mentor dans tous les aspects (Van Maanen, 1977).

Contrairement à la socialisation en série, le disjonctif ou la séparation est soulevé lorsqu'il n'y a pas possibilité pour les nouveaux arrivants de suivre les traces de prédécesseurs

immédiats ou récents dans le cadre de leur intégration dans l'organisation. Par exemple : le cas d'un pompier noir rejoignant une compagnie de pompiers entièrement blancs, ou d'une femme accédant à un poste de direction dans une entreprise exclusivement masculine. Dans cette situation, il y a peu, voire aucun, vétéran pour transmettre une expérience personnelle identique avec les nouveaux. De telles circonstances créent certainement des doutes, des difficultés et des angoisses considérables pour les nouveaux arrivants (Van Maanen, 1977). Ainsi, le processus de la socialisation décousu (le disjonctif ou la séparation) est plus susceptible de produire une orientation vers l'innovation, dans laquelle les nouvelles recrues n'ont pas le même schéma d'approche de chaque situation que leurs superviseurs, mais sont obligées d'improviser en fonction de leur valeur unique pour trouver des solutions aux problèmes (Van Maanen, 1977).

1.2.8.4 Processus de socialisation de l'investiture et dessaisissement

Le processus de socialisation de l'investiture identifie et documente la faisabilité et l'utilité des caractéristiques personnelles que le nouvel employé apporte à l'organisation, c'est-à-dire son savoir-faire et son savoir-être (Van Maanen, 1977). Dans cette démarche, l'organisation vise à mettre à profit les compétences, les valeurs et les attitudes actuelles et futures qu'elle estime déjà présentes chez le nouvel arrivant, plutôt que de chercher à les modifier. En d'autres termes, la société se base sur l'expérience de l'employé pour diriger sa propre stratégie de socialisation. De ce point de vue, les processus de socialisation d'investiture confirment la perception que le nouvel arrivant a de lui-même (Van Maanen, 1977). Cependant, les processus d'investiture tentent de rendre l'entrée dans un rôle défini au sein de l'organisation aussi fluide et sans problème que possible. Les programmes d'orientation, le conseil en carrière, l'aide à la réinstallation, les fonctions sociales, les bons vœux, etc. montrent systématiquement aux nouveaux arrivants qu'ils sont précieux pour l'organisation. Cette méthode peut être utilisée par les entreprises dans le cas de l'embauche

des étudiants qui viennent de terminer leur baccalauréat, leur maîtrise ou leur doctorat, mais n'ayant pas assez d'expériences professionnelles (Van Maanen, 1977).

Contrairement au processus de socialisation de l'investissement, les approches de socialisation basées sur le désinvestissement ou le dessaisissement contredisent l'incorporation du savoir-faire et du savoir-être d'un employé lors du processus d'embauche. En d'autres termes, cette approche ne correspond pas à l'idée que l'employé devrait être traité avec équité et reconnaissance de sa valeur (Van Maanen, 1977).

En résumé, j'ai choisi ces stratégies en raison de leur présence généralisée dans la plupart des entreprises étudiées par Van Maanen (1979). Toutefois, d'après mes recherches, il semble qu'il n'y ait pas d'autres stratégies en place concernant les pratiques et stratégies de la socialisation organisationnelle. Les auteurs tels que Mebarki (2019), Vincitorio et Dubois (2021, 2022), Guerfel-Henda et ses collègues (2012), ainsi que Bakkouri et Zerrad (2023), se réfèrent largement au travail de Van Maanen (1977) pour aborder les pratiques et les stratégies de socialisation organisationnelle lors de l'intégration au travail. Cela souligne l'importance indéniable de ces pratiques. Ces stratégies sont excellentes parce qu'elles ont été testées et approuvées par Van Maanen (1977) dans le cadre de sa recherche sur la socialisation. Cependant, elles doivent être utilisées ou adaptées par chaque organisation dans la mise en place des mesures d'accueil et d'intégration de nouvelles recrues. J'ai pris en considération les stratégies sur la socialisation de Van Maanen parce qu'elles pourraient être mises en place dans les entreprises n'ayant pas de connaissance sur les façons de se socialiser ou rencontrant des difficultés à socialiser et à intégrer les employés, car une socialisation réussie figure parmi les ingrédients essentiels pouvant faciliter la rétention de la main-d'œuvre, surtout dans le contexte actuel où celle-ci est devenue très rare.

1.3 CONCEPT DE L'IDENTITÉ : LIEN ENTRE LE « JE » ET LE « NOUS » DANS LE CADRE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE.

Le principe de l'identité dans le cadre de ce mémoire fait allusion au « Je » et au « nous » dans une société (Mead,1934).

Dans le contexte de cette recherche, le concept de l'identité renvoie à la différenciation entre le « je » et le « nous » au sein d'une société. Le « je » dont on parle ici fait allusion au soi, c'est-à-dire à une approche « psychologique » reconnaissant la pluralité des identités en tant que « définitions de soi ». Ce contexte nous pousse à nous poser la question suivante : qui suis-je ? Cette question sert à nous identifier. Ainsi, le « nous » va pour la communauté, l'ensemble des personnes avec qui nous partageons notre quotidien tant sur le plan professionnel que dans la vie quotidienne. Dans cette section, nous allons parler de l'identité dans son sens plus général, en passant par l'identité individuelle et l'identité collective et enfin mettre un pont entre la socialisation et les différentes identités (Mead,1934).

1.3.1 Généralités sur l'identité

Selon Descartes, cité dans Dubar (2007), l'esprit humain possède des idées innées qui lui permettent de comprendre la nature des objets, leur identité et leur étendue. D'un point de vue étymologique, le mot « identité » dérive du latin « idem », qui signifie « le même », et fait référence à ce qui demeure constant au fil du temps. Platon l'a également désignée sous le terme « d'essence de l'existence », ce qui englobe tout ce qui va au-delà de l'apparence pour se concentrer sur la réalité authentique. Cette essence, dont il est question, se réfère à l'esprit, aussi appelé le « noos » en latin (Dubar, 2007). Ainsi, selon Aristote, l'identité a toujours été séparée de l'apparence, mais elle n'était plus considérée comme une idée abstraite, étrangère au monde (Dubar, 2007). Elle se transforme en une forme qui permet de définir chaque objet de manière spécifique, établissant les conditions nécessaires et

suffisantes de son identification, par exemple la définition essentielle de l'homme comme « animal politique » (Dubar, 2007).

Toutefois, selon Marc (2005), l'identité d'une personne ne commence pas à la naissance, mais bien avant. Elle prend racine à partir du moment où les parents conçoivent un enfant et décident de son nom. Cependant, le nouveau-né n'a pas encore conscience de sa propre identité ; il ne développe cette conscience que progressivement au fil du temps. La conscience de soi se développe progressivement grâce à l'interaction étroite entre sensation et perception. Le temps joue donc un rôle crucial dans la révélation et la construction de nos identités. Ainsi, selon Baudry et Juchs (2006), le concept d'identité est largement utilisé, mais relativement nouveau dans les sciences sociales. En Amérique dans les années 1950, le terme « identité » est associé à la psychologie et à la sociologie, bénéficiant de la réputation de ces disciplines comme capables d'éclairer les mystères de la condition humaine. Au Moyen Âge, le mot « identité » était utilisé pour décrire la cohérence au sein d'un groupe. Au dix-neuvième siècle, Hegel cité dans Baudry et Juchs (2006, p. 6), stipule que « l'identité résulte alors de la reconnaissance réciproque du moi et de l'autre, elle naît d'un processus conflictuel où se construisent des interactions individuelles, des pratiques sociales objectives et subjectives ».

Cependant, il est indéniable que le concept d'identité s'avère extrêmement complexe et parfois contradictoire en raison de multiples définitions et d'approches différentes dans la vie quotidienne, dans les médias et dans le discours scientifique et philosophique. Dans ce contexte, ce travail portera principalement sur les aspects de l'identité individuelle et collective, c'est-à-dire le « je » et le « nous ». Cette exploration de l'identité permettra de mieux comprendre la nature de la personnalité humaine et ainsi de créer des liens entre les concepts de « je » et de « nous » pouvant faciliter une socialisation réussie au sein des organisations. Il est important de noter que la socialisation organisationnelle fait référence à la manière dont les individus vivent et interagissent dans une société, elle-même composée d'individus divers ayant des identités et des cultures différentes.

1.3.2 Définition

L'identité personnelle peut sembler un concept simple et évident, mais après une analyse approfondie, il s'agit en fait d'un phénomène complexe et multidimensionnel (Ruano-Borbalan et Mark, 1998).

Le concept de l'identité a, d'abord et avant tout, un sens objectif, c'est-à-dire que l'individu est unique et se distingue de tous les autres par son patrimoine génétique. Et subjectif, car il renvoie à son sens de l'individualité (« je suis ce que je suis »), à son unicité (« je suis différent des autres »), et à la continuité de l'espace et du temps (« je suis toujours la même personne ») (Ruano-Borbalan et Mark, 1998). Le sentiment ressenti ici est non seulement celui du sujet, mais aussi de son entourage, de ses collègues, etc. Il est attendu de chaque individu qu'il démontre une certaine cohérence et stabilité dans sa manière d'être, ses attitudes et ses comportements (Ruano-Borbalan et Mark, 1998). Ainsi, Mucchielli (2015) soutient l'idée que l'identité personnelle consiste principalement en un ensemble de significations développées à partir de différents antécédents personnels. En d'autres termes, il s'agit d'une construction subjective qui émerge à travers les interactions sociales, professionnelles et culturelles avec autrui. Elle est décomposée en plusieurs composantes entre autres : la conscience de soi, l'identité perçue par soi-même et par les autres, ainsi que la façon dont se voit et s'imagine être (Juskenaitė *et al.* 2016).

Elle est décomposée en plusieurs composantes distinctes : « l'identité autoperçue et celle perçue par les autres, la conscience de soi, la façon dont on se voit et s'imagine » (Ruano-Borbalan et Mark, 1998).

Cependant, Drouin-Hans (2006) croit que l'identité est ce qui distingue chacun et le rend unique. Cela crée une séparation entre le soi et le non-soi, formant une frontière autour de l'individu. Un exemple concret est une carte d'identité, qui prouve son caractère unique à travers des caractéristiques propres à un individu. En d'autres termes, Claude est différent de François et François est différent de Mathieu. Donc l'identité a une dualité fascinante : d'une part, elle est inimitable, se distinguant irrévocablement d'autres individus ; en revanche, elle

est unique et cohérente avec elle-même. Cette contradiction sémantique suggère que l'identité établit un équilibre entre similitude, distinction et unicité personnelle, nous rendant semblables aux autres tout en conservant notre unicité au fil du temps (Ruano-Borbalan et Mark, 1998).

En m'appuyant sur les idéologies de divers auteurs (Ruano-Borbalan et Mark, 1998 ; Drouin-Hans, 2006 ; Mucchielli, 2015), je conclus que l'identité est un concept complexe qui englobe une compréhension de qui est une personne à un niveau individuel ou collectif. L'identité peut être définie comme un ensemble de caractéristiques, de croyances, d'expériences, de valeurs, d'affiliations et d'éléments culturels qui définissent un individu ou un groupe particulier. L'identité personnelle fait référence au fait de se considérer comme un individu unique, tandis que l'identité de groupe inclut l'appartenance à un groupe social, culturel, religieux, racial ou ethnique, qui s'identifie comme un. Elle subit l'influence de divers éléments, tels que la culture, la famille, l'éducation, le milieu social, les expériences personnelles et les interactions avec autrui. Cette influence peut évoluer au fil du temps, en fonction des circonstances et des expériences vécues.

En outre, l'identité joue un rôle crucial dans divers domaines tels que l'estime de soi, la prise de décision, les relations interpersonnelles et la manière dont les individus et les groupes se définissent et sont perçus dans la société. Il est donc fondamental d'établir un lien entre l'identité et la socialisation, car la socialisation émerge des normes et des valeurs de la société, tandis que l'identité prend forme à partir de la personnalité de l'individu. En comprenant notre propre personnalité, nous sommes mieux préparés à naviguer et à nous adapter à divers environnements sociaux (Guerfel-Henda *et al.*, 2012).

1.4 PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

Les répercussions des défis contemporains sur les relations entre employés et employeurs, notamment les conséquences des départs en retraite, des pénuries de main-

d'œuvre et des difficultés d'attraction, sont des réalités pour beaucoup d'entreprises aujourd'hui. Ces problèmes ont augmenté à cause des changements sociodémographiques, de l'arrivée de la COVID-19, menant à une crise d'engagement qui affecte la performance organisationnelle et le bien-être des employés.

Nous avons vu plusieurs pays se plaindre du manque de main-d'œuvre causé par la crise sanitaire qui a frappé le monde en 2019. Cette crise a obligé le gouvernement de beaucoup de pays à prendre des mesures strictes pour protéger sa population, et ces mesures ont eu autant d'effets négatifs que positifs sur les entreprises, sur le social, sur l'économie de chaque pays, etc. Beaucoup d'entreprises étaient obligées de cesser leur activité ou de congédier certains employés. Ainsi, certains travailleurs démissionnent à cause de la lourdeur des tâches qu'ils étaient obligés de réaliser, à cause des conditions de travail qui n'étaient pas favorables, etc. Tous les systèmes économiques mondiaux étaient au ralenti, alors après la pandémie, beaucoup de pays étaient dans l'obligation de relancer leur économie dans laquelle ils avaient besoin d'un des facteurs de production qui est la main-d'œuvre.

Les entreprises contribuant à la plaque tournante de l'économie avaient besoin de main-d'œuvre pour pouvoir fonctionner, et elles étaient obligées de trouver comment retenir et attirer cette main-d'œuvre. Cette situation complexe soulève tant de questions, par exemple ; quelles stratégies les entreprises doivent-elles adopter pour encourager l'engagement des employés, le fidéliser et maintenir cette même main-d'œuvre engagée, en tenant compte de l'impact de la socialisation organisationnelle sur les attitudes et les comportements des employés, ainsi que sur la performance organisationnelle dans son ensemble. En outre, il s'agit d'examiner le rôle de l'identité individuelle dans le processus de la socialisation et de déterminer comment les organisations peuvent accueillir et intégrer efficacement les individus tout en respectant leur unicité.

1.5 OBJECTIF DE LA RECHERCHE

L'objectif de cette recherche est d'explorer et d'identifier les interactions (liens) entre la socialisation et l'identité dans un contexte organisationnel. Par conséquent, approfondir la compréhension des liens entre socialisation et identité dans un milieu organisationnel nécessite d'analyser le processus d'intégration des individus dans une entreprise, et leurs interactions au sein de celle-ci façonnent leur identité personnelle et collective. Le processus de socialisation organisationnelle est central dans cette relation parce qu'il représente la manière dont les nouveaux membres apprennent les comportements, les valeurs et les normes promus par l'organisation. Pour atteindre cet objectif, l'autopraxéographie sera utilisée comme méthode de recherche parce qu'elle permet de générer de nouvelles connaissances tirées de mon expérience sociale, de mes expériences étudiantes et de mes expériences professionnelles. Cette méthode sera décrite dans les sections qui suivent.

CHAPITRE 2

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Tel que mentionné au cours des chapitres précédents, l'objet de cette méthode est d'approfondir les liens entre le développement de la socialisation organisationnelle et l'identité dans une organisation. Ce chapitre présente la méthodologie choisie pour mener à bien ce projet de recherche. Pour ce faire, je vais présenter le positionnement épistémologique, la recherche globale, les méthodes d'échantillonnage, de collecte et l'analyse des données.

2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

C'est quoi l'épistémologie ? Selon Piaget (1967, p. 6), l'épistémologie peut être définie « comme l'étude de la constitution des connaissances valables ». Elle aborde les interrogations concernant la nature de la connaissance et en quoi consiste-t-elle (Piaget, 1967). Farouki (1996) la définit comme une acquisition précieuse qui est liée à la dignité humaine et qui favorise le progrès tant technique que scientifique, moral et politique. Ainsi, la connaissance est un processus de recherche, de découverte, d'enseignement et d'acquisition qui implique à la fois des individus et des communautés (Farouki, 1996). Selon Avenier (2011), la parution de publications telles que *Sociological Paradigms and Organisational Analysis* de (Burrell et Morgan, 1979) ou *Épistémologie et Sciences de gestion* de Martinet (1990) a marqué l'émergence de l'épistémologie dans les recherches en sociologie et en science de gestion. Ainsi, de nos jours, la grande partie des écrits portant sur les méthodes de recherche encouragent les chercheurs, dès le commencement de leurs travaux, à établir de

façon claire et précise un cadre épistémologique dans lequel leur travail se déploie, afin de conduire efficacement leur recherche.

Face à cette situation particulière impliquant l'interrogation de divers chercheurs sur le rôle de l'épistémologie dans leurs schémas de recherche, de nombreuses études dans le domaine de la gestion ont progressivement adopté une perspective constructiviste au fil du temps comme appui à l'épistémologie (Igalens *et al.*, 2005). Cependant, Albert et Avenier (2011) affirment que dans le domaine de la littérature en sciences sociales, deux méthodes sont utilisées. Il s'agit premièrement du paradigme constructiviste pratique, qui découle du constructivisme radical mis en cause par Glasersfeld (1988) et deuxièmement de l'approche constructiviste de Guba et de Lincoln (1989). Selon eux, cette méthode repose principalement sur les idées de personnalités telles que Vico, Piaget et des philosophes pragmatiques tels que James. Une comparaison de ces deux paradigmes constructivistes en épistémologie révèle des distinctions importantes.

Néanmoins, Albert et Avenier (2011) soulignent que toutes ces méthodes reconnaissent que le lien qui existe entre l'observateur et le phénomène étudié (observé) est essentiel au processus de la génération de connaissance. Ainsi, le paradigme constructiviste remet en question la validité de la vérité absolue et soutient que l'acquisition des connaissances consiste en un processus où les gens construisent des représentations pour donner un sens aux situations auxquelles ils font face. Cette perspective intellectuelle peut s'accorder avec le type de recherche entreprise et la conception du projet. Par conséquent, le chercheur ne peut pas prendre une position neutre ou objective vis-à-vis de la connaissance, car il est intrinsèquement impliqué dans son processus de recherche.

Morin (2017, p. 6) souligne que « la scientificité est partielle et inachevée en toute sociologie, tout sociologue est partiellement un scientifique, partiellement un essayiste. Tout sociologue est en fait un auteur qui signe et s'engage personnellement dans ses articles et ses livres ». J'en déduis que tout chercheur ou chercheuse est le « sujet » principal de son travail, raison pour laquelle j'ai choisi le constructivisme. Dans cette même optique d'implication profonde dans son travail en tant que médiateur principal, Morin (2017, p. 6) souligne : «

Autant l'auteur doit rechercher et utiliser des données fiables et vérifiables, autant il doit développer une pensée personnelle. Au lieu de se réfugier dans un jargon anonyme qu'il croit scientifique, il doit s'engager dans son écriture singulière et ainsi s'affirmer pleinement ».

C'est sur cette base que le présent mémoire sera élaboré. Ainsi le choix du paradigme épistémologique constructiviste est justifié pour ce mémoire, car, il s'appuie sur l'expérience personnelle de l'auteur. La méthodologie qui dirigera cette recherche est l'autopraxéographie, sélectionnée en raison de son ancrage dans la perspective constructiviste telle que la définissent Avenier et Thomas (2015).

Afin d'atteindre cet objectif, je vais m'engager activement dans le processus d'écriture qui inclut l'exploration approfondie de ma propre personnalité, en tenant compte de mes identités, ainsi que de mes expériences tant sur le plan professionnel que personnel. Je vais utiliser ma problématique de recherche comme un fil conducteur pour harmoniser mes idées et parvenir à des conclusions positives en les développant de manière logique et cohérente

2.2 L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE

L'autopraxéographie est une méthode à la première personne. En se basant sur le paradigme épistémologique du constructivisme pragmatique, elle produit des connaissances génériques qui se distinguent des perspectives idéographiques et réglementaires (Albert et Michaud, 2016). Par conséquent, cette approche semble encourager les praticiens chercheurs à créer des connaissances à partir de leur propre expérience en leur prodiguant des conseils sur la manière de fonctionner en tant que chercheurs dans un environnement universitaire (Albert et Michaud, 2016).

En effet, donner voix à mon expérience, qu'elle soit directement ou indirectement liée au sujet choisi, m'apparaît pertinent, car cela pourrait servir de guide à d'autres personnes (chercheurs) qui en tireraient profit.

Le choix de l'autopraxéographie comme méthode de recherche revêt une grande importance pour moi, car cette méthodologie permet de mettre en évidence toutes mes expériences précieuses et significatives dans le contexte tant éducatif que professionnel. J'ai accumulé différentes expériences de travail pertinentes en rapport avec le thème de la socialisation organisationnelle qui est reliée à l'identité dans le sens où elle influence la façon dont les gens intègrent et internalisent les valeurs, les normes, les croyances et les comportements propres à une entité (entreprise, organisation, société). Cette approche se révèle donc pertinente pour extraire de ces expériences des connaissances jugées utiles à la fois sur le plan personnel et professionnel.

2.3 LE PROCESSUS DE L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE

D'après Albert et Michaud (2023), l'autopraxéographie est une approche ancrée dans les expériences personnelles des chercheurs. Initialement élaborée et appliquée par Albert et Couture (2014), cette méthode vise à produire des connaissances tout en évitant les influences involontaires sur la recherche. Son intérêt réside notamment dans son application pour aider les individus reprenant des études universitaires et ceux souhaitant générer des connaissances à partir de leur propre expérience dans des projets de recherche.

Dans leur étude, Albert et Couture (2014) ont défini le processus de création de connaissances en trois étapes successives et interdépendantes. Ces étapes incluent l'écriture de manière naïve, caractérisée par un ton réaliste et modeste ; l'accomplissement du travail épistémique ; et la construction de connaissances génériques. En suivant cette méthode, les praticiens rédigent leur témoignage de manière naïve, adoptant un style similaire à celui qu'ils utiliseraient pour décrire leur journée après le travail ou pour raconter leurs vacances à un ami.

Que signifie « naïf » ? D'après le dictionnaire Larousse en ligne, le mot « naïf » désigne ce qui est caractérisé par une confiance naturelle, une simplicité sans artifice, etc. Dans ce contexte, l'auteur réfléchit à son expérience passée et aux consignes de façon simple, comme s'il racontait un film déjà vécu. Selon Albert et Michaud (2023), rédiger dans le cadre de cette méthode ne requiert pas que l'auteur suive des normes de rédaction spécifiques, telles qu'exigées dans une autobiographie. Au contraire, l'écrivain doit plutôt témoigner de son expérience comme s'il racontait son propre récit.

2.4 LES LIMITES DE LA MÉTHODE

Comme tout type de recherche, cette méthode (l'autopraxéographie) a ses limites, car elle repose sur notre compréhension limitée du passé, que notre cerveau ne peut pas tout retenir en détail (Santos et Garcia, 2006, cité dans Albert, 2017). En se basant sur cette réflexion de Santos et Garcia (2006, cité dans Albert, 2017), il est possible d'affirmer que l'autopraxéographie a ses limites, car elle se fonde sur le témoignage de l'expérience académique, sociale, professionnelle, etc. de l'auteur. Malgré le fait que le chercheur rapporte les situations selon son propre point de vue et sa mémoire subjective, en plus d'une perception actuelle d'une action passée, il est possible que certains détails soient omis ou oubliés dans le but de simplifier l'histoire.

D'après Albert et Couture (2014), il est difficile d'être complètement sincère en écrivant sur le passé, il est donc important d'analyser le passé du point de vue du présent. Toutefois, d'après Albert et Cadieux (2017), selon notre choix épistémologique, l'objectif du témoignage n'est pas de refléter la vérité, mais de générer du savoir, en d'autres termes, de créer de la connaissance. La connaissance issue de la reconstitution du passé n'est pas un travail scientifique, mais réflexif. Néanmoins, cette approche est limitée, car toutes les études sont basées sur la première personne et reposent sur une seule source d'informations empiriques.

2.5 ÉTHIQUE

Au cœur de mon mémoire, je respecte rigoureusement les principes directeurs de l'énoncé de politique des trois conseils 2 (EPCT2) qui définissent les normes d'éthique pour la recherche impliquant l'être humain au Canada. Ce cadre éthique guide ma recherche, assure le respect, la bienveillance et la justice envers tous les participants. Toutefois, j'ai assuré une approche éthique dans l'analyse de mon sujet en garantissant la confidentialité et l'anonymat de différents participants dans le cadre de ce travail. Les noms des personnes dans mon témoignage sont imaginaires et le but derrière cette créativité, c'est de pouvoir protéger leurs identités. Ainsi, cette démarche éthique, guidée par l'EPTC2, souligne non seulement mon engagement à maintenir le plus haut standard d'intégrité académique, mais également mon dévouement à protéger et à respecter les droits et le bien être des individus nommés dans la recherche.

CHAPITRE 3

TÉMOIGNAGE

Dans ce chapitre, je vais présenter succinctement mes différentes identités ainsi que ma personne, offrant ainsi une progression graduelle dans la découverte des divers aspects de ma personnalité au fil de la lecture. Ce récit sera divisé en deux parties distinctes. La première partie portera sur mes identités personnelles, nationales, culturelles et linguistiques, et conduira à une exploration de ma personnalité individuelle. La seconde partie abordera plus en détail les aspects de ma carrière professionnelle.

3.1 LES DIFFERENTES IDENTITES

Le concept d'identité se manifeste comme une composition complexe démontrant l'entrelacement du psychologique et du social au sein d'un individu. Il émerge des interactions complexes entre l'individu, autrui et la société, formant ainsi une représentation de soi dans le contexte des relations avec autrui et la société. Ainsi, l'identité peut être vue comme une conscience sociale que l'individu a de lui-même, et son existence prend des nuances particulières en fonction de sa relation avec les autres (la société) (Fischer, 2020).

3.1.1 Identité personnelle

Dans cette section, mon objectif est de répondre à la question « Qui suis-je ? » afin de définir ma personnalité et de donner un aperçu global de qui je suis. Je cherche à articuler ma singularité, c'est-à-dire les traits distinctifs qui me différencient des autres individus. Je me considère comme un être humain créé à l'image de Dieu, mais différent des autres par ma manière d'être et d'agir.

Je me vois comme un être humain avec les mêmes capacités physiologiques et émotionnelles que les autres, mais ce qui me distingue, c'est mon sens du leadership et ma persévérance. Les valeurs fondamentales telles que le respect, la dignité, la confiance en moi, le pardon, l'amour du prochain et le travail acharné m'ont été inculqués par mes parents et constituent mon identité en tant qu'individu. Elles guident mon cheminement vers l'amélioration personnelle et le dépassement de mes limites, formant ainsi mon mode de vie.

En plus de ces traits, il est important d'explorer ma capacité d'adaptation. J'ai la capacité de m'intégrer pleinement dans divers milieux sociaux et professionnels, comme en témoigne mon expérience au Canada. Les défis liés à l'intégration sont nombreux, mais mon parcours souligne l'importance de l'intégration dans le processus d'identification. Pour moi, le succès représente l'atteinte des résultats souhaités ou attendus.

3.1.2 Identité nationale

Le Congo, notamment la République démocratique du Congo (RDC), est un pays situé en Afrique centrale et réputé pour ses riches ressources naturelles. Cependant, malgré ces richesses, le Congo est confronté à des défis tels que la corruption, les conflits armés et l'instabilité politique. Les ressources naturelles du Congo sont sous-exploitées au détriment de sa population, mais le pays demeure crucial sur le plan géopolitique et économique pour le continent africain et au-delà.

Le nom Congo tire son origine d'un terme signifiant « amour », ce qui reflète la réputation d'hospitalité et de chaleur du pays. J'ai vécu dans plusieurs villes congolaises et ai pu constater les similitudes dans les coutumes, les langues et les cultures nationales, formant ainsi une identité commune pour tous les Congolais.

3.1.3 Identité culturelle

L'identité culturelle se forme entre deux pôles : « elle renvoie d'une part aux caractéristiques susceptibles de circonscrire une culture comme un ensemble spécifique et stable d'institutions, de dispositions et de représentations ; elle désigne d'autre part la manière dont l'appartenance à telle ou telle culture infléchit le comportement, la croyance et la compréhension que les individus peuvent avoir d'eux-mêmes » Potte-Bonneville (2009, P.2). Dans cette perspective, l'identité culturelle peut être décrite comme la reconnaissance des traits distinctifs (sociaux, politiques, géographiques, ethniques, raciaux, religieux, etc.) propres aux différentes communautés humaines. Elle prend aussi en compte des valeurs, des idées, des engagements, des langues, des lieux de résidence, des coutumes, des traditions, des croyances, des expériences partagées et des souvenirs historiques. Étant congolais, l'identité culturelle de mon pays est riche et diversifiée en raison de la variété des groupes ethniques, des langues, des coutumes et des traditions présents.

Ainsi, pour décrire la culture congolaise, je pense qu'il est important de parler des éléments suivants : la langue, la diversité ethnique, la musique, la danse, l'artisanat, la cuisine, les coutumes et les différentes traditions. Le français est la langue officielle parlée sur tout le territoire national, faisant du Congo et de Kinshasa la première capitale francophone après Paris à cause de sa population. Après le français, le lingala, le swahili, le kikongo, et le ciluba sont les langues nationales, ce qui en fait un pays multilingue et multiculturel. La musique congolaise est célèbre à l'échelle internationale, notamment pour ses genres tels que la rumba congolaise et le soukous. La danse est également une partie intégrante de la culture congolaise, avec des danses traditionnelles liées à des événements spécifiques ou à des cérémonies. Concernant l'artisanat et la cuisine, les différentes communautés congolaises sont connues pour leurs compétences dans la sculpture sur bois, la poterie, la vannerie ou la fabrication de textiles. Par ailleurs, la cuisine congolaise est variée et comprend des plats à base de manioc, de bananes plantains, de poissons, de viande et de légumes. Chaque groupe ethnique a ses propres spécialités culinaires. Enfin, les coutumes et les traditions varient d'une région à l'autre. Les rites de passage, les cérémonies de mariage,

les festivals et d'autres événements sociaux jouent un rôle essentiel dans la préservation de l'identité culturelle congolaise. Il est donc important de noter que la diversité culturelle en République démocratique du Congo est une source de richesse, mais elle a également parfois été associée à des tensions et à des conflits. L'identité culturelle congolaise est donc complexe et en constante évolution.

3.1.4 Identité linguistique

Dans le cadre de la description de la culture congolaise, il est essentiel d'aborder la question des langues, notamment la langue maternelle et les langues utilisées dans le contexte professionnel. Les langues maternelles congolaises comprennent le ciluba, le kikongo, le swahili et le lingala, tandis que le français est la langue officielle du pays. Ma propre expérience reflète cette diversité linguistique, puisque je parle couramment le français, bien que ce ne soit pas ma langue maternelle. Ayant grandi dans une famille luba, j'ai appris à parler et à écrire le ciluba dès mon enfance, en plus d'acquérir des compétences dans d'autres langues telles que le lingala, le swahili et l'anglais. Je considère cette capacité linguistique comme une richesse personnelle

3.2 PARCOURS ET AMBITIONS

Dans le sillage de mes ambitions se dessine un parcours singulier, tissé d'apprentissage, de détermination et d'accomplissements. Mon parcours est le reflet d'une constante évolution de mon engagement envers l'excellence, vers la réalisation de mes aspirations et de mes rêves. Chaque étape de mon chemin a été façonnée par une forte volonté de transcender les limites, de repousser les frontières et d'embrasser toute opportunité qui se présente. Ainsi se dessine le récit évolutif de mon parcours.

3.2.1 Mes études (primaires, secondaires, universitaires)

Concernant ma vie scolaire et professionnelle, j'ai commencé ma carrière estudiantine à l'école primaire, puis j'ai choisi de réorienter mes études vers les sciences commerciales au secondaire et, après le secondaire, j'ai décidé de poursuivre mes études universitaires en comptabilité et en finance, et actuellement, je fais une maîtrise en Gestion des personnes en milieu de travail. Après avoir obtenu mon baccalauréat, j'ai décidé de travailler pendant deux ans afin d'acquérir une expérience professionnelle concrète avant d'aller à la maîtrise. Ces deux années de travail intensif m'ont non seulement permis de développer mes compétences professionnelles, mais m'ont aussi appris à continuer et à évoluer dans le milieu organisationnel.

3.2.2 Aspiration professionnelle

Compte tenu du type d'étude effectué jusqu'à présent et de mon expérience professionnelle, je me vois dans un ou deux ans devenir gestionnaire, directeur financier, consultant d'affaires ou encore propriétaire de ma propre entreprise. Diriger et guider étant une passion pour moi, avoir un poste de gestionnaire sera un grand accomplissement. Le terme gestion, caractéristique du leadership, me décrit le plus, puisque, dès le bas âge au secondaire, j'étais déjà commandant dans mon collège et j'ai très bien guidé mes collègues jusqu'à la réussite de leur test de fin d'études secondaires. Je sens que je serais un bon gestionnaire, car la compréhension, la collaboration, la patience me caractérisent. J'aimerais être un point de repère pour les générations futures et un modèle pour mes collègues de travail. Selon moi, un bon manager est celui qui fait passer les intérêts des autres avant les siens. Il considère les employés comme des collaborateurs, pas seulement comme des ressources. Il est proactif et fournit des commentaires constructifs aux employés. Je réponds à tous ces critères, c'est pourquoi je suis certain d'être le candidat idéal pour ce poste.

3.2.3 Expérience professionnelle

Dans le souci de protéger l'anonymat et la dignité des personnes impliquées dans ma recherche, des pseudonymes seront utilisés dans ce récit. Malgré le désir de parler de mon expérience de manière transparente, je me dois de respecter des principes éthiques et moraux. Les sections suivantes traiteront de mon parcours scolaire, de mes ambitions professionnelles, de quelques anecdotes de mon expérience en milieu professionnel, des défis rencontrés dans un environnement multiculturel, de mon emploi étudiant, de l'intégration des nouveaux employés, du leadership et de la communication, de l'équilibre entre travail et études, ainsi que de ma vie universitaire et sociale au Canada.

3.2.3.1 Récit de mon expérience professionnelle au sein de la société Shang Motors

Ce récit vise à mettre en lumière les conséquences d'une intégration inefficace au sein d'une entreprise, les conflits de pouvoir entre les dirigeants, le manque de communication, un climat organisationnel défavorable et le manque de reconnaissance professionnelle sur l'attraction, la rétention, les performances et les perspectives de carrière des employés.

Jeune diplômé de l'Université internationale de Chypre en sciences économiques et administratives, concentration comptabilité et finance, après cinq années d'étude, je suis retourné dans mon pays, le Congo, pour travailler et acquérir de l'expérience professionnelle avant de venir au Canada pour une maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail. À mon arrivée au Congo en 2020, j'ai déposé mon curriculum vitae (CV) dans différentes entreprises de la place et, après un moment d'attente, j'ai été rappelé par une multinationale du nom de Shang Motors ³ pour passer une entrevue qui a abouti à une embauche au poste de comptable. J'étais très content d'avoir le travail de mes rêves et impatient de commencer le

³ Nom fictif

métier des chiffres (comptabilité), mais je ne savais pas ce qui m'attendait dans le milieu professionnel.

À mon humble avis, toute entreprise qui se respecte forme d'abord ses employés au fonctionnement de l'entreprise, les informe aussi sur comment le pouvoir entre les différents leaders est réparti dans l'entreprise (organigramme), pour éviter les conflits de pouvoir, et sur la façon dont les tâches attachées à un métier spécifique doivent être exécutées selon les procédures en place. L'employé, quant à lui, devrait utiliser son expérience et sa créativité pour que le travail soit parfait. J'ai commencé à travailler sans marche à suivre et cela ne me dérangeait pas parce que je maîtrisais bien le métier.

Mon parcours professionnel a débuté un lundi particulier. Dès mon arrivée à l'entreprise, le Service des ressources humaines m'a chaleureusement accueilli et orienté vers le bureau du chef comptable, dirigé par monsieur Mustafa, qui était de nationalité marocaine. Celui-ci a pris l'initiative de me présenter à mes collègues du département de la comptabilité. Ensuite, les RH ont pris le relais, me guidant à travers les différents départements de la société. À la fin de cette visite, les RH m'ont dirigé vers le bureau du directeur financier régional, bien que celui-ci soit rarement présent. Le fait que je sois installé dans un bureau différent de celui de la comptabilité m'a surpris, car il y avait déjà un espace dédié à ce service. Cependant, en tant que nouvel employé, je n'ai pas exprimé mes interrogations et me suis installé dans le bureau proposé. Après avoir été présenté par le Service des ressources humaines et le chef comptable à l'ensemble des départements de la société, j'ai commencé mon travail.

Les premiers mois dans l'entreprise se sont déroulés sans encombre jusqu'à ce que Thomas, chef comptable adjoint et comptable chargé de la paie, m'invite au département de la comptabilité où se trouvaient trois personnes, à savoir Papa Jean, comptable des stocks et des fournisseurs, ainsi que Christian, comptable de la caisse. Lors de notre rencontre avec Thomas, il m'a salué et a lancé une série de questions telles que : « Quelle est votre opinion sur la société ? », « Vous sentez-vous à l'aise dans cette entreprise ? », « comment avez-vous décroché votre emploi ? ». Ces questions m'ont laissé penser qu'il souhaitait établir un lien

étroit avec moi afin d'obtenir des informations spécifiques ou recueillir mon avis sur mon intégration au travail.

Tout au fond de moi, je me disais : voilà au moins une entreprise avec des dirigeants qui se soucient des nouvelles recrues et ont une vision à long terme sur comment retenir leurs employés, car la première impression compte, mais je ne savais pas que mes appréciations étaient précoces et prématurées. Et mes réponses étaient toujours positives. Au cours de la conversation, Thomas m'a averti de faire attention, soulignant les nombreux problèmes dans l'entreprise. En réponse, je l'ai simplement remercié pour cet avertissement.

À ce moment-là, je n'avais pas conscience des conflits de pouvoir et d'intérêt qui existaient entre Mustafa, le chef comptable, et le reste du service comptabilité (Thomas, Christian et Papa Jean), ainsi que le chef d'agence, monsieur Serge. Ce n'est qu'après un certain temps au sein de l'entreprise que j'ai réalisé l'existence d'un climat de travail très tendu. Un exemple frappant de cette tension était le refus du chef d'agence ou du chef comptable de signer tout document émanant soit du service de la comptabilité, soit du secrétariat ou des ressources humaines, tel que les bons de caisse, les bons de sortie, la facture pro forma, etc. afin que l'argent soit décaissé pour la paie des heures supplémentaires travaillées le dimanche ou pour valider les différents prix sur les factures pro forma, etc. Ces mauvaises pratiques entraînaient des conséquences sérieuses, comme le refus de paiements des heures supplémentaires effectuées par les employés qui n'avaient pas le bon de caisse signé par un supérieur, créant ainsi de fortes tensions entre les employés.

Durant mon séjour dans l'entreprise, j'ai été confronté à de nombreuses situations conflictuelles. Par exemple, un jour, le chef comptable m'a donné l'ordre d'effectuer une tâche urgente en son nom. Quelques instants plus tard, monsieur Thomas, son adjoint, m'appelle pour me demander d'accomplir une autre tâche urgente en son nom. Les deux avaient constamment des demandes pressantes et je me suis retrouvé devant un dilemme, sans savoir à quelle demande répondre en premier. La question que je me posais était de

savoir si je devais prioriser les demandes du chef ou celles de son adjoint Thomas, qui était précédemment chef comptable intérimaire. La situation la plus marquante au sein de cette entreprise a eu lieu lorsque la responsable des ressources humaines, de petite taille, m'a accusé de la regarder de manière désobligeante et de ne pas la respecter simplement en raison de sa petite stature par rapport à la mienne. Elle est même allée jusqu'à m'accuser auprès du responsable des ressources humaines régional, prétendant que je lui manquais de respect. Tout cela a émergé en raison de ma proximité avec Mustafa. Ces situations ont émergé en raison des tensions liées aux ambitions de chacun de prendre des postes de pouvoir au sein de l'entreprise. Vu l'ampleur des problèmes, je me suis alors décidé à faire des petites investigations personnelles et c'est là que j'ai découvert des révélations choquantes, entre autres que l'ancien chef comptable avait détourné plus de Trois Millions de Dollars et avait pris la fuite. L'entreprise étant une multinationale, la maison mère avait décidé d'envoyer un nouveau chef comptable au lieu de prendre un comptable parmi ceux qui étaient présents dans le service de la comptabilité.

Lors de la recherche du remplaçant au poste de chef comptable, certains hauts cadres de la maison mère étaient initialement favorables à la candidature de Thomas, vu qu'il avait de l'ancienneté et avait une grande connaissance de la compagnie. Cependant, pendant les négociations entre les directeurs financiers, il s'est avéré que le profil de Thomas avait été déclassé de la course. Lui, étant l'ancien et ayant tous les atouts nécessaires pour devenir chef comptable, avait mal reçu cette décision. La décision de ne pas nommer Thomas en tant que chef comptable constituait la principale cause du conflit de pouvoir et d'intérêts entre le nouveau chef comptable et la direction comptable. Thomas ayant goûté au pouvoir, il n'était pas facile pour lui d'accepter la défaite, surtout qu'il était mieux placé pour occuper le poste tant convoité.

L'arrivée de Mustafa du Maroc pour occuper le poste a exacerbé les tensions parmi certains responsables du service comptable. Un lundi particulier, Mustafa pris ses fonctions en tant que chef comptable. Cependant, pour atteindre ses objectifs professionnels, un chef comptable doit collaborer étroitement avec le service comptable, d'autant plus que Mustafa

était encore nouveau. Malheureusement, il a adopté une attitude méfiante, réticente, orgueilleuse et non coopérative envers les anciens comptables, y compris le chef d'agence et les ressources humaines. À un moment donné, il se retrouva incapable d'obtenir des informations financières cruciales du service comptable, car il n'avait pas établi de bonnes relations avec ses collègues. Ces derniers, souhaitant son échec, refusèrent de lui fournir les données nécessaires, espérant ainsi le discréditer et provoquer son renvoi pour incompétence.

La direction comptable, influencée par le mépris envers Mustafa et la déception de Thomas de ne pas avoir obtenu le poste convoité, a délibérément dissimulé toute information financière à Mustafa. Cette action visait à entraver sa capacité à remplir ses responsabilités en tant que chef comptable. Face à cette situation, Mustafa a décidé de solliciter le service des ressources humaines afin d'assurer le recrutement de nouveaux comptables, susceptibles de l'aider à obtenir les informations nécessaires. Bien que cette démarche puisse sembler judicieuse pour lui, elle a été mal réfléchie, car Mustafa avait déjà laissé une mauvaise impression depuis son arrivée et n'avait pas consulté son adjoint avant de prendre la décision de recruter de nouveaux employés. C'est ainsi que s'est déroulé le scénario qui a conduit mon à recrutement.

Après une période de travail prolongée, Mustafa est venu dans le bureau où j'étais initialement installé pour me demander de déménager dans le bureau du département de la comptabilité. Lorsque j'ai effectué ce changement, j'ai perçu une méfiance manifestée par les autres comptables, soupçonnant que je pouvais être l'espion de Mustafa, étant donné qu'il m'avait d'abord placé dans un autre bureau que celui de la comptabilité. Cette situation a créé un climat de travail très défavorable, marqué par une méfiance élevée, un manque de communication et de reconnaissance professionnelle. Ces conditions ont entraîné un manque d'engagement de ma part et de celle des employés d'autres départements, ce qui a nui à notre productivité. Certains collègues ont même pris la décision de démissionner en raison de ces problèmes. Face à cet environnement toxique, j'ai décidé de quitter l'entreprise. C'était une décision difficile, mais en voyant les multiples problèmes persistants, il était clair que le lieu de travail n'était pas propice à un épanouissement professionnel.

Dans cette histoire, il est évident que les divers acteurs au sein de l'entreprise ne partagent pas la même vision, en raison des problèmes liés à l'identité déterminante de chaque individu. La socialisation, définie par Guerfel-Henda *et al.* (2012) comme le processus par lequel les employés développent les connaissances, les compétences, les normes, etc. nécessaires pour s'adapter efficacement au sein d'une organisation, a connu des difficultés dans le contexte de la société Shang Motors. Les nouveaux arrivants ont ressenti un sentiment d'insécurité, conduisant certains d'entre eux à démissionner. Il devient donc crucial de veiller à ce que l'intégration de tous les employés soit réalisée de manière efficace, en harmonie avec leur identité. Cela contribuera à créer un environnement de travail où chaque individu se sent compris, soutenu et capable de contribuer de manière significative au succès de l'organisation.

En plus de cela, il est important pour une personne immigrée de comprendre la culture nationale d'un pays pour éviter de commettre certaines erreurs dans l'accomplissement de son métier. La culture de l'entreprise peut être différente de celle de la communauté, mais nous devons savoir que cette entreprise est constituée des personnes issues de cette communauté. En d'autres termes, la culture nationale va toujours primer dans cette entreprise. Mustafa devait comprendre cette réalité au lieu de chercher à appliquer l'égalité, par exemple en parlant aux personnes plus âgées et ayant une grande ancienneté comme s'ils étaient des amis, dans une société où prône le droit de naissance.

En résumé, l'observation effectuée par l'auteur dans cette entreprise révélait un problème de leadership, de conflit de pouvoir et d'intérêt. Chaque dirigeant agissait de manière individualiste. Cette situation a affecté ma morale, suscité du découragement et entravé mon processus d'intégration, car je me sentais mal à l'aise. Ainsi, par mon observation, il n'y avait personne pour fournir des directives claires et une orientation appropriée aux travailleurs ni sur comment les choses devaient être faites. Chacun se considérait comme un leader indépendant, refusant d'écouter les conseils des autres. Cette

approche des différents responsables a entraîné des conséquences néfastes pour les nouveaux arrivants, car ils ne savaient pas vers qui se tourner en cas de problème.

Les dirigeants de l'entreprise semblaient avoir oublié l'importance d'un leadership solide, essentiel au bon fonctionnement de l'entreprise. Pour moi, une entreprise sans leader, c'est comme rouler avec une auto sans moteur, chose impossible, car celle-ci n'avancera pas. Alors, il est crucial de placer de bonnes personnes aux postes appropriés pour éviter les conflits qui pourraient entraver le bon fonctionnement de l'entreprise, y compris ses stratégies d'intégration, de socialisation, ainsi que ses activités commerciales

3.2.3.2 Travail d'étudiant

Après mon arrivée au Canada en 2022 en tant qu'étudiant étranger avec un permis d'études incluant une autorisation de travail au campus ou à l'extérieur de l'université, j'ai passé plus de deux mois sans chercher l'emploi. Après être installé, j'ai alors décidé de commencer à chercher du travail afin d'acquérir de l'expérience canadienne ainsi que pour mieux m'intégrer dans la société québécoise. Les recherches n'ont pas été simples, mais j'ai finalement réussi à obtenir un emploi étudiant. Au départ, je cherchais de l'emploi dans mon domaine pour pouvoir mettre en pratique ce que j'avais appris dans le cadre de mon programme de gestion des personnes en milieu de travail. Cependant, cela s'est avéré impossible, j'ai donc dû accepter des postes de caissier, offerts par les entreprises de la place. Pendant ce temps, j'ai entrepris les démarches nécessaires pour procéder à une évaluation comparative de mon diplôme de baccalauréat. Il est très étonnant que le Canada ne reconnaisse pas l'expérience acquise à l'étranger.

Ce travail d'étudiant ne suscitait pas en moi de fierté ni de satisfaction, car ce n'était pas quelque chose que j'aurais envisagé de faire, même dans mon pays d'origine. De ce fait, mes aspirations à acquérir une expérience internationale ont été déçues. Cependant, étant

venu au Canada dans l'optique d'étudier, j'ai simplement accepté les possibilités qui se présentaient pour pouvoir m'intégrer dans la société québécoise et canadienne.

Mon expérience d'emploi étudiant est la plus difficile que j'ai connue depuis que j'ai commencé à travailler dans ma vie. Je peux la comparer à une marche dans la vallée de l'ombre de la mort, car au travail, j'ai eu des problèmes d'intégration. Les employeurs et les gestionnaires n'avaient aucun modèle, aucun canevas à suivre pour accueillir les nouveaux employés, surtout les immigrants. Certes, l'immigré doit faire tout son possible pour s'intégrer dans une société, mais sans une aide de la part des employés locaux, son intégration sera vouée à l'échec. Cependant, lors de notre embauche, on nous vend du miel et du lait. Arrivés dans l'entreprise, nous constatons que c'était juste du vent qu'on nous avait vendu. Ce qui était frappant, c'est que chaque fois qu'une erreur était commise, que ce soit par nous-mêmes ou en raison d'un manque d'informations, on était rapidement interpellés par les responsables et traités de manière désobligeante.

Cependant, le véritable problème résidait dans les politiques de recrutement déficientes de l'entreprise, le manque de formation du personnel et la présence de gestionnaires peu compétents. Le summum de tout cela était que les gestionnaires n'acceptaient pas les critiques ou les idées émanant des individus issus de minorités visibles, mais lorsqu'une situation devenait critique, on pouvait les voir mettre en œuvre exactement les mêmes stratégies qui avaient été rejetées, sans consulter l'auteur initial ou en l'absence de celui-ci ayant démissionné. Quand on est une personne de couleur, on nous donne non seulement de mauvaises tâches, mais on nous manque encore de respect en nous traitant de tous les mots, même si nous effectuons bien notre travail et que le chef le sait, mais celui-ci cherchera par tous les moyens à nous manquer de respect. Trop d'hypocrisie de la part des différents gestionnaires rencontrés. C'est vraiment étonnant de voir ce genre de comportement alors que nous sommes au 21^e siècle. La question que je me posais fréquemment était : comment peut-on embaucher quelqu'un sans lui fournir une vision claire de l'organisation, de ses attentes et de ce qui doit être fait ou évité, pour ensuite lui assigner des tâches directement, avec une tolérance zéro envers les erreurs ? Quelles sont les attentes réalistes dans de telles

circonstances ? Bien sûr, je comprends que chaque individu doit apporter sa contribution et contribuer positivement à l'organisation. Cependant, il est essentiel de lui fournir des bases solides et de reconnaître que des erreurs peuvent se produire au début, plutôt que de le critiquer systématiquement, car en adoptant cette approche, on décourage la motivation et suscite des sentiments de frustration.

Toutefois, les superviseurs doivent se comporter avec dignité lorsqu'ils embauchent de nouveaux membres du personnel. Assurer un traitement équitable à tous les individus et assurer un processus d'intégration complet pourraient être des éléments essentiels pour les aider à s'adapter au lieu de travail et à comprendre ses opérations. De cette façon, les nouveaux membres de l'équipe se sentiront acceptés par leurs superviseurs. Ils seront motivés non seulement par la rémunération financière, mais aussi par leur confort dans l'environnement de travail. Ainsi, une intégration réussie qui favorise la socialisation des employés et renforce leur sentiment d'appartenance à l'entreprise peut contribuer de manière significative à attirer et à conserver les meilleurs talents tout en réduisant les coûts liés au recrutement.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION

L'autopraxeographie est une méthode où le chercheur, considéré comme un échantillon de sa propre recherche, produit des connaissances. Le but visé lors de cette analyse est de créer un lien entre l'identité individuelle et la socialisation au niveau organisationnel, dans le but de faciliter l'intégration réussie des nouveaux employés et d'assurer leur attraction et rétention. Cette approche vise à établir un climat de travail favorable et à réussir la socialisation organisationnelle. Pour ce faire, dans ce chapitre, une analyse thématique sera mise en œuvre. Cette approche permettra de créer des liens entre les différentes théories issues des revues de la littérature et de ses témoignages afin d'aboutir à des résultats satisfaisants. En conclusion, l'analyse et la discussion du thème seront articulées autour des domaines suivants : le leadership, la socialisation organisationnelle et l'identité.

Cette analyse commence par aborder la question du leadership, le considérant comme une boussole qui offre un modèle à suivre pour assurer le succès de l'organisation. En effet, ce thème semble être un pilier pour la suite de l'étude.

4.1 LEADERSHIP ET SOCIALISATION DANS UNE ORGANISATION

Le leadership consiste à inspirer et à permettre aux autres de donner le meilleur d'eux-mêmes ensemble, afin de réaliser un objectif commun significatif et gratifiant (Bradet, 2010, p. 5, traduction).⁴ Ainsi je stipule dans le récit à la section (3.2.3.1) : « une entreprise sans leader, c'est comme rouler avec une automobile sans moteur, chose impossible, car celle-ci

⁴ Leadership is about inspiring and enabling others to do their absolute best, together, to realize a meaningful and rewarding shared purpose (Bradet, 2010, p. 5)

n'avancera pas ». En d'autres termes, le leader joue un rôle trop important dans l'entreprise, car il est le visionnaire de toutes les stratégies que l'entreprise doit mettre en place pour son bon fonctionnement et pour un bon épanouissement des employés tant nouveaux qu'anciens. Le leader doit aussi s'assurer que ces stratégies sont appliquées régulièrement afin que l'entreprise soit prospère et que les employés se sentent considérés et reconnus.

De plus, à la section (3.2.3.1), j'aborde le problème du leadership non visionnaire au sommet de l'organisation. Selon moi, il semble que la société Shang Motors puisse ne pas disposer d'un guide clair pour assurer une intégration et une socialisation efficaces des nouveaux employés, en particulier pour retenir une main-d'œuvre de qualité. Cette situation est d'autant plus préoccupante étant donné que le recrutement de nouvelles personnes entraîne des coûts, comme le soulignent Guerfel-Henda *et al.* (2012). Donc, les employeurs réussissant à bien socialiser et à intégrer leurs employés bénéficient d'avantages tels que la réduction des coûts de recrutement. En revanche, ceux qui échouent risquent de voir leurs employés quitter l'entreprise prématurément, entraînant ainsi une augmentation des coûts de recrutement (Guerfel-Henda, 2012).

Cependant, Lemire (1995) fait référence à trois styles de leadership : le leadership transactionnel, le leadership transformatif et le leadership visionnaire. Ainsi, dans le cadre de l'analyse, je me concentrerai exclusivement sur le style visionnaire, car selon moi, ce style semble être mis en œuvre au sein de la société Shang Motors. À la section 3.2.3.1 du récit, j'explique que l'entreprise pourrait bien avoir un style de leadership visionnaire.

Qu'est-ce qu'un leader visionnaire ? Knippenberg et Stam (2014) le définissent comme la communication verbale d'une image d'un futur pour un collectif avec l'intention de convaincre les autres de contribuer à la réalisation de l'avenir (Knippenberg et Stam, 2014, p. 243, traduction libre)⁵. D'après_Soucy (2012), un leader visionnaire est quelqu'un d'idéaliste et d'imaginatif. Malgré des tendances mégalomanes et un éventuel manque de

⁵ “Visionary leadership is defined as the verbal communication of an image of a future for a collective with intention to persuade others to contribute to the realization of the future” (Knippenberg et Stam, 2014, p. 243)

pragmatisme, ce dirigeant d'entreprise sait clairement où il souhaite diriger l'entreprise et la guide de manière distinctive. Il possède généralement une vision plus ou moins précise des moyens pour atteindre ses objectifs. Ainsi, un leader visionnaire selon moi peut être comparé à ce que Judge *et al.* (2004) appellent *initiating structure* (la structure initiale). Selon Judge *et al.* (2004), la structuration initiale est le degré auquel un leader définit et organise son rôle ainsi que les rôles des suiveurs, est orientée vers la réalisation des objectifs et établit des schémas et des canaux de communication.

Cependant, après avoir scruté le leadership visionnaire tel qu'analysé par Soucy (2012) et Knippenberg et Stam (2014) et l'avoir confronté aux pratiques des divers dirigeants au sein de Shang Motors, particulièrement dans la section 3.2.3.1 où j'illustre comment les leaders agissent en tant que guides pour faciliter l'intégration des nouveaux employés, il apparaît que cette entreprise adopte un style de leadership divergent du visionnaire. Selon moi, ce style pourrait être qualifié de non visionnaire parce que les différents dirigeants semblent adopter les pratiques contraires à ce que prône le style de leader visionnaire. Ainsi, en examinant le récit et en se référant aux travaux de Judge *et al.* (2004), il serait plausible d'affirmer que l'absence du leadership visionnaire peut conduire à des inégalités, à des manques de diversités de pensée, ainsi qu'à des pratiques qui ne favorisent pas un environnement équitable et inclusif. Cette situation peut également entraîner une diminution de la confiance des employés, des problèmes de communication, des perturbations organisationnelles et, finalement, compromettre la performance globale de l'entreprise tout en entravant sa capacité à atteindre ses objectifs.

Toutefois, au sein de l'entreprise Shang Motors, les dirigeants sont confrontés à des interactions avec des individus provenant de divers horizons et cultures pour atteindre les objectifs fixés par les différents leaders, assurant ainsi la survie de l'organisation. Cette survie dépend essentiellement d'une équipe solide, constituée des employés traités avec respect et valorisés à leur juste valeur. Par conséquent, il est crucial de mettre en place des programmes visant à faciliter l'intégration des employés et favoriser leur épanouissement professionnel. Car, lorsque les employés sont satisfaits, leur rendement au travail s'améliore, conduisant à

des résultats positifs, qui à leur tour, satisfont les dirigeants puisque leurs objectifs sont atteints.

Selon Myrand-Langlois (2008), le leadership est ce que l'entreprise possède de plus important. Sa réussite dans une organisation est caractérisée par l'élaboration d'une vision claire et inspirante qui guide les actions de l'entreprise et motive les employés, par l'établissement d'une communication transparente à tous les niveaux de l'organisation afin d'informer tous les employés des objectifs et des défis à relever. Ainsi, pour moi, les leaders doivent établir leur position avec intégrité tout en favorisant une culture de l'innovation au sein de l'entreprise. De plus, ils devraient déléguer une part de leur autorité aux employés et élaborer une image d'employeur distinctive afin d'attirer, de retenir et de stimuler les candidats talentueux.

En analysant le récit avec les idées développées par Myrand-Langlois (2008), Soucy (2012) et Knippenberg et Stam (2014), on en peut conclure certains éléments : le leadership permet de développer une image d'employeur attrayante pour attirer et retenir les meilleurs talents sur le marché, favoriser un environnement diversifié et inclusif afin d'encourager la participation des employés dans les processus décisionnels et favoriser leur collaboration. Dans le contexte du récit, il paraît clair que les dirigeants de l'organisation auraient pu réfléchir à la manière de favoriser une cohabitation harmonieuse entre les nouveaux et les anciens employés. Cela aurait nécessité la mise en place d'une politique efficace d'intégration et de socialisation. Afin de ne pas échouer à favoriser ladite cohabitation, et créer le chaos au sein de l'organisation. Il faut aussi savoir que la socialisation par son processus d'intégration est l'unique endroit où l'employé apprend à se connaître, à connaître l'entreprise et à connaître ses collègues de travail. Cette phase déterminera si ce nouvel employé va rester longtemps dans l'entreprise ou claquer la porte. Il est donc important pour les dirigeants de prendre à cœur la socialisation des nouveaux employés, surtout dans le contexte actuel de manque de main-d'œuvre de qualité.

4.2 SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE, INTÉGRATION, MOTIVATION ET CONFLITS.

Dans le cadre de ce mémoire, deux extraits nous plongent au cœur du sujet.

Durant mon séjour, j'ai été confronté à plusieurs situations conflictuelles, notamment lorsque le chef comptable m'a ordonné d'accomplir une tâche urgente en son nom, puis peu de temps après, monsieur Thomas m'a demandé de faire une autre tâche urgente en son nom. Les deux avaient des demandes incessantes, me laissant dans un dilemme quant à laquelle prioriser. Cette situation a affecté mon moral, suscité du découragement et entravé mon processus d'intégration, car je me sentais mal à l'aise. (§3.2.3.1)

Lors de la recherche du remplaçant au poste de chef comptable, certains hauts cadres de la maison mère étaient initialement favorables à la candidature de Thomas, vu qu'il avait de l'ancienneté et une grande connaissance de la compagnie. Alors pendant les négociations entre les différents hauts cadres, il s'est avéré que le profil de Thomas, le chef comptable adjoint et comptable chargé de la paie, a été déclassé de la course. Comme il était ancien et qu'il avait tous les atouts nécessaires pour devenir chef comptable, Thomas avait mal reçu le fait que Mustafa, une personne étrangère à la compagnie et au pays, soit choisi à sa place. (§3.2.3.1)

Selon Louche (2019), dans le contexte de la socialisation, l'objectif de l'organisation est de guider et de superviser le nouvel arrivant, tandis que ce dernier cherche à définir un rôle aligné sur ses attentes. Cette interaction crée une dynamique de réciprocité entre l'individu et l'organisation tout au long du processus de socialisation. Ainsi, la réussite de la socialisation exige des efforts tant du côté du leadership que de la part de l'employé. Dans la lignée des idées exprimées par Louche (2019) et Lacaze (2007) affirme que la socialisation représente l'ensemble des processus par lesquels un individu apprend les aspects formels et informels d'un rôle au sein d'une organisation. Ainsi, la socialisation à travers l'intégration est une étape cruciale pour initier un employé à la culture d'une entreprise. Une fois cette compréhension bien établie, elle engendre un sentiment d'appartenance, car l'employé a assimilé les valeurs de la société. Ce sentiment d'appartenance peut conduire à un attachement durable, car l'être humain est enclin à apprécier le confort, la considération et le

respect. En conséquence, il est susceptible de demeurer au sein de l'entreprise sur une longue période.

Cependant, j'observe, dans la partie du récit ci-haut, l'existence de conflits de pouvoir et d'intérêts personnels parmi les dirigeants, ainsi qu'un sentiment de manque de reconnaissance de la haute hiérarchie régionale envers Thomas, l'employé. Par conséquent, on peut affirmer que les actions divergentes des différents dirigeants peuvent entraver une intégration efficace et le bon déroulement des tâches professionnelles. Il est possible de comparer cette situation à ce que Marc et Picard (2015) qualifient de conflit d'intérêts et de rivalités.

Selon les écrits de Marc et Picard (2015), les conflits d'intérêts et les rivalités surgissent lorsqu'il y a divergence d'objectifs. Dans de telles situations, chaque participant cherche souvent à favoriser ses intérêts personnels, générant ainsi des désaccords et des conflits. Il s'agit d'une compétition inévitable pour obtenir et tirer profit de biens, de ressources ainsi que de positions matérielles, stratégiques ou symboliques. Le participant évoqué par Marc et Picard (2015) peut être comparé aux différents leaders de l'entreprise Shang Motors.

En effet, cette situation peut engendrer des sentiments de découragement chez les nouveaux ou anciens employés, compromettant ainsi leur bien-être et leur efficacité au travail. Le comportement des différents dirigeants peut instaurer un sentiment de perte de confiance et d'injustice parmi les employés. Ces derniers peuvent se sentir lésés s'ils perçoivent des avantages injustes octroyés à certaines personnes en raison de relations spécifiques plutôt que de mérites professionnels. Ces comportements peuvent également influencer la culture organisationnelle, où les employés pourraient interpréter les décisions des dirigeants comme étant motivées par des intérêts personnels plutôt que par les intérêts de l'entreprise. Les conséquences peuvent inclure une dégradation de la morale, une diminution de la productivité ainsi que la stagnation du développement professionnel.

Toutefois, il est essentiel que les dirigeants accordent la priorité aux intérêts de l'entreprise et des employés plutôt qu'à leurs intérêts personnels. Il est impératif de s'abstenir, de mettre en place des structures favorisant excessivement un groupe de personnes au détriment d'autres. Dans une organisation, il est utile que l'opinion de chaque individu soit valorisée afin d'éviter toute perception de négligence, susceptible de diminuer la motivation au travail. Cela est cohérent avec les recherches de Marc et Picard (2015), Louche (2019) et Lacaze (2007).

En accord avec Louche (2019), je stipule que la réussite de la socialisation à travers l'intégration repose d'un côté sur la préparation psychologique du nouvel arrivant à faire face aux défis dès son arrivée et pendant son séjour dans la compagnie et, d'un autre côté, sur la préparation des leaders à recevoir ces nouvelles recrues dans leur équipe et à les aider à surmonter les difficultés liées à la socialisation. Ainsi, il est nécessaire pour les nouveaux employés de mieux se renseigner à propos de leur nouvel employeur et de l'entreprise, se renseigner sur la mission et les valeurs qu'elle défend. Ce qui facilitera l'adaptation de la nouvelle recrue. En outre, il est impératif pour le nouvel employé de faire preuve d'ouverture d'esprit, en étant réceptif aux nouvelles idées, aux diverses perspectives et aux différents styles de travail au sein de l'entreprise. L'adaptabilité devient donc importante, surtout dans de milieu interculturel et multiculturel.

Pour faciliter la socialisation organisationnelle et l'intégration réussie des employés, les dirigeants doivent se référer aux pratiques et aux stratégies de la socialisation organisationnelle au moment de l'intégration au travail de Van Maanen (1979). Ainsi, en me basant sur ces pratiques, je pourrais dire que, pour garantir une socialisation réussie, les dirigeants de l'organisation doivent organiser un accueil chaleureux pour tous les nouveaux arrivants en les jumelant avec un mentor, leur montrer les installations et répondre à leurs préoccupations. Leur fournir des documents d'orientation clairs et complets, comprenant des informations sur la culture de l'entreprise, ses valeurs, sa mission ainsi que ces politiques et ces procédures internes. Cette approche aidera les nouveaux employés à comprendre leur métier.

Dans le même ordre d'idées, l'employeur devra aussi mettre en place un programme de formation structuré dans le but de familiariser les nouveaux employés avec leurs responsabilités, organiser des séances d'introduction où les nouveaux employés peuvent rencontrer l'équipe, en apprendre davantage sur les rôles de chacun et établir des liens professionnels, encourager la participation à des événements sociaux, etc. Cela facilitera le rapprochement entre différents membres de la compagnie et augmentera la familiarité entre les employés.

4.3 L'INFLUENCE DE L'IDENTITÉ SUR LES PRATIQUES DE LA SOCIALISATION À TRAVERS L'INTÉGRATION

Voici un extrait du récit qui va servir de soubassement pour cette section.

Un lundi particulier, Mustafa prit ses fonctions en tant que chef comptable. Cependant, pour atteindre ses objectifs professionnels, un chef comptable doit collaborer étroitement avec le service comptable, d'autant plus que Mustafa était encore nouveau. Malheureusement, il adopta une attitude méfiante, réticente, orgueilleuse et non coopérative envers les anciens comptables, y compris le chef d'agence. À un moment donné, il se retrouva incapable d'obtenir des informations financières cruciales du service comptable, car il n'avait pas établi de bonnes relations avec ses collègues. Ces derniers, souhaitant son échec, refusèrent de lui fournir les données nécessaires, espérant ainsi le discréditer et provoquer son renvoi pour incompétence. (§ 3.2.3.1)

Selon Drouin-Hans (2006), l'identité crée une distinction entre le soi et le non-soi, érigeant ainsi une frontière qui isole chaque individu et le rend unique par rapport aux autres. En d'autres termes, c'est comme adapter la perception de soi pour refléter la réalité de qui nous sommes.

Cependant, le terme « identité personnelle » est généralement utilisé pour décrire l'ensemble des caractéristiques propres à une personne, la distinguant individuellement des autres. Cette identité ne se limite pas au « je » et peut également être envisagée sur le plan social « nous », étant donné que les êtres humains vivent au sein d'une société. La notion du « je » et du « nous » dans le cadre de la socialisation est évoquée par Albert et Lazzari Dodeler

(2022). Par conséquent, l'identité sociale (l'identité d'une personne dans une entreprise ou société) est importante en raison de la vie en société, attribuant aux individus des caractéristiques supplémentaires par rapport aux objets. Ces caractéristiques indiquent leur place, leur rôle et leur fonction au sein de la société. Bien que ces deux aspects de l'identité, personnelle et sociale, soient conceptuellement distincts. Juskenaite (2016) souligne que, dans la réalité quotidienne, ils sont étroitement liés. En effet, l'un influence l'autre et vice versa, rendant difficile leur séparation nette dans la vie quotidienne.

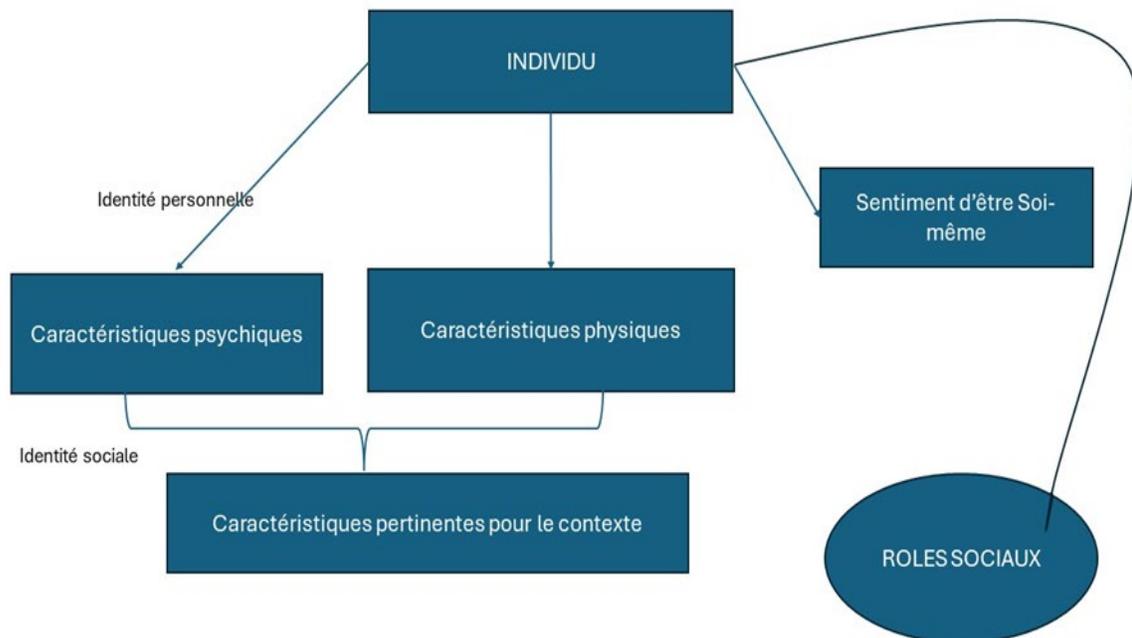


Figure 2 l'identité : une représentation de soi qui accommode la réalité.

Source : figure adaptée selon Juskenaite *et al.* 2016, p .4.

Analyse du graphique :

[l]a perception de sa propre identité implique le ressenti, souvent non conscient, d'être la même personne tout au long de sa vie, et fait appel à un ensemble de représentations de soi. Ces dernières, caractérisant l'individu sur le plan psychique ou physique, forment son identité personnelle. L'identité sociale, quant à elle, implique les rôles

sociaux que l'individu occupe de manière plus ou moins permanente, mais également les caractéristiques psychiques ou physiques qui, de manière transitoire, peuvent prendre une importance dans un contexte social particulier. (Juskenaitė *et al.* 2016, p .4)

En me basant sur l'analyse de Juskenaitė *et al.*, (2016, p. 4), je pourrais me permettre de dire que l'identité personnelle se concentre sur la perception individuelle de soi-même en tant qu'individu unique, tandis que l'identité sociale englobe les aspects de l'identité liés à l'appartenance à des groupes sociaux et aux rôles sociaux qui en découlent. Ces deux aspects interagissent pour former une image complexe et multifacette de l'identité d'un individu. Ainsi, dans le contexte de l'entreprise à travers la socialisation organisationnelle, les deux concepts sont interconnectés. Lorsqu'un individu rejoint une organisation, il apporte avec lui son identité personnelle, qui influencera sa manière d'interagir avec les autres et de contribuer à l'organisation. En même temps, le processus de socialisation organisationnelle peut également influencer l'identité d'un individu en lui fournissant de nouvelles expériences, perspectives et attentes qui façonnent sa perception de lui-même en tant que membre de cette organisation.

Dans ce cadre, mon attention se concentre principalement sur les aspects de l'identité individuelle et collective (société), incarnés respectivement par le « je » et le « nous ». Cette exploration de l'identité vise à approfondir la compréhension de la nature de la personnalité humaine, établissant ainsi des liens entre les concepts du « je » et du « nous » évoqués par Albert et Lazzari Dodeler (2022) pour favoriser une socialisation réussie au sein des organisations

4.3.1 L'identité collective (identité sociale) est individuelle

Selon Dorais (2004), il est exact que toute personne modèle son identité de manière unique et exprime celle-ci de manière personnelle. Cette façon de faire découle de la synthèse des relations significatives qu'une personne entretient avec son environnement en tant qu'homme ou femme. Cependant, les humains ne vivent pas seuls. Ainsi, pour assurer leur

survie et leur reproduction, ils doivent faire partie d'une société, d'un groupe d'individus interconnectés qui partagent une compréhension commune du monde et collaborent pour atteindre des objectifs communs. Ainsi, les différents types d'identités, comme les identités personnelles et sociales, sont importants dans le processus de socialisation au sein d'une entreprise. Ce processus prend en compte l'intégration de l'employé dans un groupe qui doit l'accepter, malgré les différents comportements et antécédents de chacun, afin d'assurer le succès de l'entreprise.

Cependant, je crois que la collaboration et l'unité sont essentielles pour atteindre un objectif commun au sein d'une entreprise. Lorsque de nombreux individus partagent la même volonté, la participation active des dirigeants et des employés devient cruciale, générant ainsi des résultats positifs. En d'autres termes, l'union et l'engagement de tous les membres de l'organisation sont des facteurs clés pour obtenir des résultats favorables. Ainsi, il s'avère que les dirigeants, provenant de différentes nationalités, semblent rencontrer des difficultés de collaboration en raison de leur personnalité qui est différente de celle des autochtones, et ces dirigeants semblaient imposer leur façon de vivre dans une société ayant une culture différente de la leur. Chacun cherchait à être valorisé de manière individuelle, à se faire connaître selon ses propres méthodes et à imposer son mode de vie particulier aux autres. Au lieu de privilégier la raison, chaque dirigeant préférait mettre en avant son ego et sa position même pendant des réunions stratégiques. Comme le souligne Denis Diderot dans son poème « Les Éleuthéromanes » datant de 1796, « la nature n'a fait ni serviteurs ni maîtres. Je ne veux ni donner ni recevoir de lois ». Ces dirigeants ne paraissaient pas prêts à collaborer ni à aider les employés à progresser et à stabiliser le climat de travail, mais plutôt à donner des ordres. Ainsi, tous ces éléments ont contribué à rendre difficiles l'accueil et l'intégration des nouveaux entraînant des problèmes de rétention du personnel, comme je souligne dans mon récit à la section (3.2.3.1).

Toutefois, il est question de savoir s'il y a convergence ou divergence entre la socialisation et l'identité. En me basant sur les analyses de Perrot (2005), j'en déduis que la relation existante entre la socialisation organisationnelle et l'identité individuelle peut être

considérée à travers un prisme de convergence et de divergence. La socialisation organisationnelle vise à intégrer les nouvelles recrues dans la culture et les valeurs de l'entreprise, favorisant ainsi une convergence entre l'identité professionnelle des employés et les attentes institutionnelles. Ce procédé peut se traduire par l'adoption de normes spécifiques, des valeurs organisationnelles et d'un langage commun. Cependant, des divergences peuvent également accroître lorsque les employés maintiennent des aspects uniques de leurs identités tant personnelle que professionnelle qui ne correspondent pas à la culture de l'entité. Ainsi, la socialisation organisationnelle et l'identité individuelle interagissent de façon dynamique, créant un équilibre entre la conformité aux normes de l'organisation et l'expression personnelle au sein du contexte professionnel

4.3.2 Dialogique

Les travaux de Perrot (2005) qui explorent les notions de convergence et de divergence entre l'identité et la socialisation au sein d'une entreprise m'incitent à élargir ma pensée en me penchant sur la notion de pensée dialogique telle qu'exprimée par Morin (1982). La dialogique peut être définie comme : « une unité complexe entre deux logiques, entités ou instances complémentaires, concurrentes et antagonistes qui se nourrissent l'une de l'autre, mais aussi s'opposent et se combattent » (Morin, 2001, p. 347).

Cette définition de Morin (2001) comporte deux mots : complémentarité et opposition. La socialisation et l'identité sont deux concepts interdépendants qui présentent à la fois des complémentarités et des oppositions et qui renforcent mutuellement la construction de l'identité professionnelle des individus et de l'identité collective de l'organisation par la transmission de normes et de valeurs, le développement d'un sentiment d'appartenance, l'intégration des valeurs personnelles à l'identité professionnelle et l'alignement des comportements individuels sur la culture organisationnelle. Toutefois, des tensions peuvent apparaître lorsque les attentes de l'organisation entrent en conflit avec l'authenticité et la diversité des identités individuelles. Ainsi, en réponse à cette pression, une gestion efficace

de cette dynamique est essentielle pour favoriser un environnement de travail équilibré et harmonieux.

Selon Morin (2001), la pensée dialogique peut influencer la façon dont l'identité individuelle se forme et se manifeste au sein d'une organisation, tout en considérant les dynamiques sociales liées à la socialisation des membres au sein de l'entreprise. Ainsi, cette réflexion s'articule autour des liens complexes entre l'identité, la socialisation et la dimension dialogique de la pensée, soulignant l'importance de ces éléments dans la compréhension globale des dynamiques organisationnelles.

Cependant, dans le récit, l'auteur démontre comment il est important de prendre en compte la culture d'un pays qui est différente de celle de l'entreprise, mais qui influence celle-ci dans l'exercice du métier, surtout dans le cadre d'une multinationale. Ainsi, cette section m'a incité à évoquer le management multiculturel, qui selon Karjalainen (2010) peut être un avantage ou un inconvénient pouvant mener à des conflits difficiles à résoudre si et seulement si le facteur culturel est mal géré.

Selon Karjalainen (2010), le facteur culturel présente davantage de défis que d'avantages au sein des entreprises, puisqu'il est associé à des problèmes et à des dysfonctionnements organisationnels susceptibles de compromettre la performance des entreprises. Cette perspective est appuyée par les travaux de recherche de Shenkar et Zeira (1992). En se basant sur cette théorie, il est possible d'argumenter que les groupes multiculturels sont plus susceptibles de connaître des conflits, car leur fonctionnement est caractérisé par une moindre coopération et cohésion. Cette idéologie peut aider à expliquer le comportement de Mustafa, qui semble avoir oublié les différences culturelles et les normes de conduite spécifiques à son nouvel environnement.

Cependant, O'Reilly *et al.* (1993) soutiennent que la diversité au sein des équipes d'une entreprise peut compromettre la capacité des différents dirigeants à définir et à atteindre des objectifs communs. Ainsi, il se peut que les responsables de Shang Motors puissent ne pas avoir élaboré de stratégie d'intégration de nouvelles recrues, ce qui permettrait à leurs

divergences de prendre le dessus et de créer un climat organisationnel peu propice à l'adaptation des nouveaux employés. C'est pourquoi il est crucial que les dirigeants comprennent correctement la gestion de la diversité au sein de l'entreprise.

En résumé, les idées de la dialogique d'Edgar Morin (2001 et 1982) préconisent un mode de pensée qui privilégie le dialogue, l'interdisciplinarité et la prise en compte de la complexité pour appréhender la réalité de manière plus complète et plus nuancée.

Dans la pensée dialogique, la complexité est reconnue et embrassée. Au lieu de chercher des réponses simples à des questions complexes, il est important d'embrasser la diversité des perspectives et des connaissances pour vraiment comprendre les phénomènes. Cela implique de remettre en question les croyances établies et d'accueillir l'incertitude et les contradictions. Dans cette perspective, les dirigeants de Shang Motors auraient gagné à privilégier le dialogue et une communication efficace pour résoudre les divergences internes. En promouvant une politique de socialisation positive, l'entreprise aurait pu améliorer son image auprès de ses employés les plus talentueux et favoriser une loyauté à long terme

4.3.3 La gestion de la socialisation et de l'identité

Selon Fischer (2020), l'identité sociale est une construction de ce qui n'est pas définitif et surtout pas naturel, mais progressif. C'est un processus collectif qui va dépendre des interactions des individus avec le reste de leur communauté. L'identité sociale demande une reconnaissance du groupe auquel nous souhaitons appartenir, c'est-à-dire l'entreprise qui nous embauche et une motivation venant de l'embauchée de pouvoir s'intégrer dans la société. Cependant, en me référant à la synthèse de l'extrait du récit mentionné précédemment et à la réflexion de Fischer (2020), je pourrais me permettre de dire que, pour remédier aux problèmes liés à l'identité dans une entreprise pouvant entraîner une mauvaise performance, les différents leaders de cette entreprise devraient mettre en place les actions suivantes : favoriser une culture d'entreprise inclusive, encourager la compréhension interculturelle,

élaborer des politiques anti-discrimination claires et promouvoir des canaux de rétroaction permettant aux employés de partager leurs préoccupations et de contribuer à l'amélioration continue.

Van Maanen (1979) expose les pratiques et les stratégies de la socialisation organisationnelle au moment de l'intégration au travail. Ces pratiques peuvent aussi être utilisées par les différents dirigeants de l'entreprise pour faciliter une bonne intégration des employés. Ainsi à la section 3.2.3.1, je mets en évidence l'importance de considérer la culture d'un pays différent de celle de l'entreprise, surtout dans le contexte d'une multinationale, car cette culture peut exercer une influence significative sur l'exercice professionnel. En tenant compte de ce facteur, une entreprise peut établir un environnement où les questions liées à l'identité sont traitées de manière proactive, favorisant ainsi une socialisation organisationnelle positive et inclusive.

Cependant dans le cas du récit, les responsabilités liées à ce qui paraît être un échec de la socialisation ne peuvent être attribuées à Mustafa seulement, mais à tous les dirigeants et les hauts cadres de la société Shang Motors, car il est évident qu'ils n'ont pas pris le temps de réfléchir à l'équité, à la diversité et à l'inclusion des employés pouvant provenir de différentes régions, surtout dans le contexte d'une entreprise multinationale. Il est donc essentiel qu'une entreprise organise des formations pour les nouveaux candidats afin de leur permettre de comprendre la structure de l'entreprise et de faciliter la communication avec leurs collègues. Les hauts cadres doivent également veiller à éviter la création de climats tendus entre les employés.

4.4 DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans le monde contemporain du travail, la socialisation organisationnelle occupe une place prépondérante dans la compréhension des processus d'intégration des individus au sein des entreprises (Boubakary, 2020, Perrot, 2008 et Perrot, 2009). Au-delà de la simple

acquisition de compétences techniques, la socialisation organisationnelle prend en compte un ensemble de processus complexes par lesquels les nouveaux employés s'adaptent aux valeurs, aux normes et à la culture d'une organisation donnée. Dans ce contexte, l'étude des identités multiples des individus au sein de leur environnement professionnel émerge comme un domaine de recherche crucial, révélant les dynamiques subtiles qui influent sur la construction de soi dans un contexte organisationnel. Ainsi, ce mémoire propose d'explorer ces questions en analysant de près les mécanismes de socialisation organisationnelle et leur impact sur les différentes identités des individus au travail et vice versa.

En adoptant une approche interdisciplinaire, je m'efforce de combiner les perspectives de la psychologie sociale (la socialisation au sens général dont je fais mention à la section 1.2), de la sociologie des organisations à travers l'intégration (sections 1.3 et 1.3.5) et des études managériales pour éclairer ce phénomène complexe. Ainsi, je m'engage dans une exploration approfondie de la socialisation organisationnelle en mettant l'accent sur la formation de différentes identités au sein de l'environnement professionnel. Je me pencherai sur la manière dont les individus intègrent les valeurs, les normes et les pratiques organisationnelles, tout en conservant et en négociant leur identité individuelle. Cette dualité entre la socialisation et la préservation de l'identité personnelle soulève des questions fondamentales quant à la nature complexe de l'adaptation organisationnelle.

4.4.1 Les identités et la socialisation organisationnelle

Les diverses identités examinées dans le cadre de cette étude comprennent l'identité individuelle, culturelle, religieuse, professionnelle, etc. Ces types d'identités jouent un grand rôle dans le processus de socialisation des nouveaux employés. En plus, ce processus sera qu'une réussite dès lors que les différents dirigeants de la société travailleront en communion pour sa réussite avec les employés. De plus, je constate que l'identité a davantage d'effets positifs que négatifs sur la socialisation. En d'autres termes, l'identité, d'après mon constat, peut être considérée comme « le poumon de la socialisation », car celle-ci détermine la façon

de voir des dirigeants et celle des employés et ces façons de voir doivent être mises ensemble afin d'arriver à un résultat commun et positif qui est une socialisation réussie. Échouer à faire cela pourrait en quelque sorte conduire la société dans un état de mauvais climat organisationnel.

Toutefois, il est important de rappeler qu'il ne s'agit pas de lister les différents aspects de l'identité, mais de montrer comment ceux-ci peuvent avoir un effet positif sur la socialisation. Cependant, l'identité individuelle et collective a un impact profond sur la manière dont les individus s'adaptent, interagissent et contribuent au sein d'une organisation. La compréhension de ces dynamiques peut aider les entreprises à mettre en place des stratégies de socialisation qui favorisent une culture positive, la diversité et l'inclusion. En ce sens, cela favorisera l'intégration, la motivation et la satisfaction au travail.

4.4.2 L'intégration professionnelle des employés

La socialisation organisationnelle représente le mécanisme grâce auquel des étrangers (appelés employés) s'intègrent dans une organisation, évoluent progressivement et en deviennent des membres actifs. Elle prend en compte l'accueil et l'intégration qui sont parmi les étapes cruciales (Van Maanen, 1979). C'est un enjeu d'attraction, de rétention et de fidélisation de la main-d'œuvre (Perrot, 2008). L'absence d'une bonne politique de socialisation qui favorise l'accueil et l'intégration des nouveaux employés dans une organisation pourrait ou peut être à l'origine de l'insatisfaction au travail, du manque de reconnaissance et du départ des employés.

D'après moi, la réussite de la socialisation est aussi valable pour l'employée que pour l'employeur. L'expérience professionnelle que j'ai vécue me permet de comprendre cette affirmation. Cependant, dans le cadre de cette partie, je jouerai un double rôle pour faire comprendre à mes lecteurs que la réussite de la socialisation se joue à travers l'employée et

l'employeur. Pour ce faire, je vais prendre la position du gestionnaire et celle de l'employé pour permettre d'éclairer et de faciliter la compréhension.

Pour moi, l'employé local a déjà une identité constituée par son éducation qui est liée à sa culture, alors que dans le contexte multiculturel, le nouvel employé arrive d'un pays différent de celui d'accueil avec une culture différente de celle du pays qui le reçoit. Tout est différent, même la personne en tant que telle est différente. À cela s'ajoutent certains comportements tels que la perception de l'ainé, le respect, la considération, le regard qui se diffèrent d'une culture à une autre. C'est comme résoudre une matrice représentant un système d'équations linéaires. Ces équations peuvent être une solution au problème d'intégration dans une communauté en gardant sa culture et en s'acclimatant aux nouveaux us et coutumes de la nouvelle communauté. Ainsi, il est donc important pour l'employeur d'aider l'employé par sa propre volonté manifeste d'avoir une certaine ouverture d'esprit afin de comprendre et de résoudre cette matrice pour faciliter l'intégration dans son milieu de travail. Cela ne signifie pas que la nouvelle recrue doit totalement laisser ces codes de conduite et adopter le nouveau, mais plutôt trouver un équilibre entre les deux cultures.

Toutefois, il est évident qu'une fois l'intégration, qui est un processus long, réussit, l'employé développe un sentiment d'appartenance à sa nouvelle famille, ce qui en retour lui procure la satisfaction et la motivation de bien effectuer son travail et de faire avancer l'entreprise. Cependant, je stipule qu'une intégration réussie permet à l'employé d'exploiter son potentiel pour atteindre une certaine efficacité professionnelle et cela ne peut se faire sans le soutien, l'appui, l'accompagnement, le suivi et la collaboration des supérieurs hiérarchiques. Pour moi, ce processus long pour un employé doit être soutenu par un gestionnaire. D'après moi, ce dernier est toute personne ouverte d'esprit, il gère et comprend les différences de l'employé et propose des solutions sans tenir compte de la race, de la couleur de la peau et du niveau d'étude. Il comprend que les personnes (employés) ne sont pas des ressources, mais « plutôt des personnes complexes qui interagissent dans un environnement complexe » (Albert et Lazzari Dodeler, 2023, p. 2).

L'interaction complémentaire entre socialisation et identité m'amènera à approfondir ma réflexion sur la dualité entre ces deux concepts. Les éléments suivants constitueront la base de cette réflexion.

4.4.3 Dialogique entre l'identité et la socialisation, le « je » et le « nous »

D'après (Qribi, 2005), le développement de l'identité personnelle est entrelacé avec le processus de socialisation, lequel modèle, consolide et guide celle-ci. La société (l'organisation, l'entreprise, etc.) servant de berceau au développement a comme acteurs les individus. Ainsi, ces processus de construction sont marqués par des tensions entre l'adaptation et l'affirmation de soi. Selon Doré (2017), le « soi » fait référence à l'individualité, à l'identité d'une personne, à l'identité d'une chose, etc. En d'autres termes, la personne reconnaît ses qualités, ses forces, ses faiblesses, etc. Ce « soi » s'articule autour de deux aspects : d'un côté, le « moi » représentant un pôle social et culturel intériorisé, favorisant la conformité et l'adaptation, et d'un autre côté le « je » réagissant comme une influence sociale, encourageant ainsi l'expression individuelle. Alors cette dialogique entre l'institution et l'individuation est essentielle pour la résumer (Doré, 2017). Qribi (2005) et Dubar (1991) concluent que l'équilibre et l'harmonie entre le moi et le « je » permettent d'affirmer que la socialisation et l'individuation sont intrinsèquement liées.

Selon Juskenaite *et al.* (2016), la notion d'identité peut être vue comme un ensemble de traits distinctifs qui permettent de reconnaître et de définir une entité donnée. Ici, l'entité veut simplement dire « individu ». Cette idéologie de Juskenaite *et al.* (2016) rejoint celle de Drouin-Hans (2006) définissant l'identité comme tout ce qui distingue chacun et le rend unique.

Selon Baudry et Juchs (2006), l'identité apparaît comme une caractéristique stable, voire innée, lorsqu'elle est appliquée aux entités collectives. En désaccord avec cette idéologie de Baudry et Juchs (2006), Gomes Da Silva (2010) stipule que de nombreux auteurs

adoptent une conception dynamique et multidimensionnelle de l'identité. Selon cette perspective, l'identité évolue en fonction du contexte socioculturel des interactions et du type d'interaction. Ainsi, les individus cherchent à définir leur identité en se basant sur les relations qu'ils établissent avec autrui et avec les groupes qui les entourent. Donc, l'estime de soi découle de la construction des différentes identités sociales interconnectées.

Malgré la divergence entre les notions de l'identité personnelle et organisationnelle, en me basant sur les travaux de Whetten et Mackey (2002), je me permets de dire que l'identité personnelle concerne l'individu en tant qu'entité unique, tandis que l'identité organisationnelle se concentre sur la perception collective des membres d'une organisation quant à sa nature distincte et à ses caractéristiques particulières. Ainsi, pour moi, la réussite de la socialisation est une affaire de tous, dirigeants comme employés (section 3.2.3.1). Je reconnais mes imperfections et admetts avoir commis des erreurs de communication ayant entraîné un ralentissement de mon processus d'intégration. Ainsi, pour moi, la réussite de la socialisation peut être palpable que si l'employé et l'employeur acceptent de travailler ensemble.

En se basant sur les théories des différents auteurs comme Lacaze (2007) et Van Maanen et Schein (1979), la socialisation peut être vue comme un processus bidirectionnel englobant la transmission, l'intégration des connaissances et des normes entre les anciens et les nouveaux employés. Ainsi, je stipule que la dualité entre l'identité et la socialisation réside dans le fait que ces deux concepts sont à la fois distincts et interconnectés dans le processus de formation de l'individu au sein d'une société.

D'une part, l'identité réfère à la perception que chaque individu a de lui-même, comprenant ses traits, ses croyances, ses valeurs et ses expériences personnelles. C'est une construction individuelle qui évolue au fil du temps et qui est influencée par divers facteurs tels que la culture, l'éducation, les relations interpersonnelles et les expériences vécues.

D'autre part, la socialisation consiste en l'acquisition par les individus des normes, des valeurs, des comportements et des compétences nécessaires à leur intégration réussie dans une société particulière. Cela se fait principalement à travers l'interaction avec d'autres membres de la société, ainsi que par le biais des institutions sociales telles que la famille, l'école, etc. La dualité entre identité et socialisation réside dans leur interaction constante : l'identité individuelle influence la manière dont les individus s'engagent dans le processus de socialisation, tandis que la socialisation contribue à la formation et à la modification de l'identité individuelle.

Ainsi, ces résultats apportent aux écrits de la recension du premier chapitre une fondation théorique essentielle pour comprendre la notion de la socialisation et celle de l'identité dans les organisations et montrent l'application de ces théories dans un contexte réel, en mettant en lumière les défis et les stratégies pour une intégration réussie, l'importance du leadership et des dynamiques interpersonnelles. L'analyse des résultats montre une vue complète de l'importance de la socialisation et de l'identité dans le développement organisationnel, dans la gestion de la main-d'œuvre de qualité et de la culture d'entreprise

4.4.4 Synthèse de l'analyse

Les éléments étudiés et analysés dans le cadre de ce mémoire, démontre l'importance de comprendre le lien qui existe entre la socialisation et l'identité, et leur interconnexions avec l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre, le climat organisationnel, la réussite sociétale et professionnelle, etc. En effet, après l'analyse, nous déduisons que l'identité influence la socialisation de façon tant positive que négative. Par conséquent, il est essentiel de la gérer efficacement pour mieux garantir une socialisation réussie.

L'analyse met en lumière la nécessité d'une gestion plus efficace du leadership, de la gestion de la socialisation organisationnelle et de l'identité pour améliorer la performance globale de l'entreprise et créer un environnement de travail où les employés se sentent

valorisés et engagés. Toutefois, cette analyse place en évidence les défis liés à la navigation dans les interactions complexes entre l'identité individuelle et les pratiques organisationnelles, cela appelant ainsi à des stratégies inclusives et dynamiques pour améliorer la cohésion et la performance globale. On discute notamment du leadership visionnaire, capable de définir et d'organiser les stratégies utiles au bon fonctionnement et à l'épanouissement de l'entreprise. Cependant, les défis existent, comme le manque de leadership visionnaire qui peut aussi entraver le processus de socialisation des employés et compromettre la performance organisationnelle.

En conclusion, cette analyse met en évidence la nécessité d'une gestion plus efficace du leadership et de la socialisation organisationnelle pour améliorer la performance globale de l'entreprise et créer un environnement de travail où les employés se sentent valorisés et engagés.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le départ massif à la retraite des personelles ont incité les entreprises à recruter davantage les nouveaux employés et à stimuler la rétention dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre actuelle et future (Lacaze, 2007). Nous avons aussi vu cette même situation dans le cadre de la COVID où les dirigeants des différentes nations étaient à la recherche de la main-d'œuvre qualifiée pour pouvoir combler le manque créé par la COVID. Cependant, étant dans le cadre de l'organisation, la question posée est de savoir comment retenir cette main-d'œuvre. Ainsi Guerfel-Henda *et al.*, (2012) soulignent que les entreprises accordent une grande importance à la gestion de la socialisation des nouveaux employés pour favoriser leur fidélisation à long terme. Cependant, lorsqu'il s'agit de la socialisation, il fait référence à un ensemble d'individus, oubliant ainsi que chaque individu est distinct. Reconnaître et comprendre cette singularité est crucial pour une intégration efficace. Dans ce sens, l'importance de reconnaître le lien entre socialisation et identité personnelle afin d'assurer une intégration réussie qui respecte l'individualité de chaque personne est abordée.

De plus, les données collectées au cours de cette étude ont permis, grâce à une analyse qualitative, d'approfondir la compréhension du sujet. L'analyse effectuée révèle la présence d'un lien entre la socialisation et l'identité. Une mauvaise compréhension de ce lien pourrait fausser le processus de socialisation, poussant les individus à privilégier leur propre comportement et leur propre culture, ce qui pourrait rendre les autres inconfortables. Au lieu de cela, il serait plus judicieux d'utiliser notre capacité de raisonnement pour fusionner notre personnalité avec celle de la société d'accueil, aboutissant à l'adoption d'un comportement adapté.

En outre, à travers ce travail, des éléments de réflexion utiles pourraient éclairer les praticiens en ressources humaines, les dirigeants d'entreprises et les chercheurs en sociologie des organisations. La contribution réside dans la mise en lumière des processus complexes de socialisation et d'identité au sein des entreprises, offrant ainsi des pistes pour améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines dans un contexte de diversité croissante des

forces de travail. Évidemment, les leaders jouent un rôle clé dans la facilitation de la socialisation et de l'intégration des employés au sein de l'organisation. Il est donc important que ces dirigeants adoptent un leadership visionnaire et soient attentifs à la diversité et à l'inclusion pour créer un environnement de travail où tous les employés se sentent valorisés et respectés.

Les différents conflits identifiés par l'auteur, tels que les rivalités et les différences culturelles, le conflit d'intérêt et de pouvoir, mettent en évidence le besoin d'une gestion attentive de la diversité et de la culture organisationnelle. Cela implique la mise en place de politiques et de pratiques qui encouragent la compréhension et le respect mutuels parmi les employés de différents horizons et contribuent à la construction d'une identité collective positive. Enfin, l'importance de la pensée dialogique et de la gestion proactive de la socialisation et de l'identité souligne le besoin d'une approche plus nuancée et intégrative pour aborder les dynamiques complexes au sein des organisations. Cette approche devrait permettre de naviguer efficacement entre les besoins individuels et collectifs et d'aligner les objectifs personnels sur ceux de l'organisation pour atteindre une performance optimale.

Il est donc important de souligner que cette étude présente bien des limites par rapport au caractère non représentatif de l'échantillon utilisé, d'autant plus qu'une grande partie des données collectées proviennent du témoignage de l'auteur. Il sera plus judicieux de considérer mes résultats et les résultats d'autres chercheurs qui parlent du sujet similaire dans le cadre de recherches futures afin que l'échantillon soit plus représentatif. Toutefois, le cadre conceptuel et le résultat offrent des perspectives complémentaires sur la complexité de la socialisation et de l'identité dans les organisations. Ainsi, le cadre théorique fournit les informations solides pour comprendre ces concepts, tandis que les résultats enrichissent cette compréhension avec des exemples pratiques réels, mettant en lumière l'importance du leadership et des dynamiques interpersonnelles dans le processus de socialisation. Cependant, pour enrichir cette analyse, une étude comparative des cultures organisationnelles

pourrait être prise en considération. Ainsi, cette exploration pourrait enrichir la discussion et offrir de nouvelles pistes de recherche.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Albert, M. N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyéctica/Projectique*, (1), 69-86.

Albert, M. N. et Avenier, M. J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*, 30(2), 22-47.

Albert, M. N. et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels (Supplément)*, 163-175.

Albert, M. N. et Couture, M. M. (2014). To explore new avenues: Experiential testimonio research. *Management Decision*, 52, 777-812.

Albert, M. N. et Lazzari Dodeler, N. (2022). From an association of individuals to communities of persons: how to foster complexity to understand diversity in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 1-12.

Albert, M. N. et Lazzari Dodeler, N. (2023). Gérer des personnes dans la complexité : un changement de paradigme. *Revue Interventions économiques/Papers in Political Economy*, (69).

Albert, M. N. et Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation process of a human complexity course. *Sage Open*, 6(4), 2158244016684372.

Albert, M. N. et Michaud, N. (2023). Autopraxeography: a method to step back from vulnerability. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 67-80.

Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme. *Revue Management et Avenir*, (3), 372-391.

Bargues, É. (2013). Les pratiques de socialisation des petites entreprises françaises : une approche configurationnelle. *Revue internationale PME*, 26(3), 63-88.

Baudry, R. et Juchs, J. P. (2006). Définir l'identité. *Hypothèses*, (1), 155-167.

Blain, F. (2023). Les effets de la disponibilité de la main-d'œuvre sur les relations de travail en milieu syndiqué et la vie syndicale dans le secteur privé au Québec: avant et depuis la pandémie de la Covid-19. [Mémoire de maîtrise inédit]. *Université de Montréal, École de relations industrielles et Faculté des arts et des sciences*.

http://theses.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/28511/Blain_Florence_2023_memoire.pdf?sequence=2

Bolliet, D. et Schmitt, J. P. (2002). *La socialisation*. Breal.

Boubakary, B. (2019). Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés : une analyse à l'épreuve des faits dans les pme camerounaises. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (62), 105–105. <https://doi.org/10.3917/rips1.062.0105>

Boubakary, B. (2020). Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés : une analyse à l'épreuve des faits dans les PME camerounaises. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 25(1), 105-126.

Brewer, M. B. et Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of personality and social psychology*, 71(1), 83.

Carpentier, S. (2018). La socialisation : apprendre le vivre ensemble aux enfants. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/jeunesse/parents/accueil-parents/document/nouvelles/article/1124811/socialisation-apprendre-vivre-ensemble-enfants>

Castra, M. (2013). *Socialisation*. *Sociologie*.

Chanlat, J. F. (1990). L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées. *Presses de l'Université Laval*.

Darmon, M. (2016). La socialisation. Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.darmo.2016.01>

Delobbe, N. et de Boer, C. (2023). Formation et socialisation organisationnelle. *Savoirs*, 63(3), 11-48

Dorais, L. J. (2004). La construction de l'identité. Discours et constructions identitaires, 1-11.

Doré, C. (2017). L'estime de soi : analyse de concept. *Recherches en soins infirmiers*, (2), 18-26.

Dortier, J. F. (2013). Dictionnaire des sciences sociales. *Sciences humaines*.

Drouin-Hans, A. M. (2006). Identité. *Le Télémaque*, (1), 17-26.

Dubar, C. (2007). Polyphonie et métamorphoses de la notion d'identité. *Revue française des affaires sociales*, (2), 9-25.

Dubar, C. (2015). La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles. *Armand Colin*. <https://doi.org/10.3917/arco.duba.2015.01>

Dubreucq, É. (2017). Socialisation. *Le Télémaque*, 15-26.

Dufour, L. et Frimousse, S. (2006). La socialisation organisationnelle des jeunes à faible capital scolaire. *Revue Management et Avenir*, (4), 145-160.

Edmond, M. (2005). *Psychologie de l'identité : soi et le groupe*. Dunod. https://books.google.ca/books/about/Psychologie_de_l'identit%C3%A9.html?id=Sf7XXrXJwqEC&redir_esc=y

El Akremi, A., Ikram Nasr, M. et Riciphebé, N. (2014). Les antécédents relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation des nouvelles recrues. *Management*, (5), 317-345.

El Bakkouri, C., et ZERRAD, J. (2023). Étude du processus de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues dans le secteur hôtelier. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(3-2), 329-348.

Émilie Durkheim (1902), *L'Éducation morale*.
http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim_emile/education_morale/education_morale.html

Farouki, N. (1996). Qu'est-ce que la connaissance ? Dans N. Farouki, *La Foi et la Raison : Histoire d'un malentendu* (p. 23-30). Flammarion.

Faure, S. et Darmon, M. (2006). La socialisation. *Agora débats/jeunesses*, 41(1), p. 152.
www.persee.fr/doc/agora_1268-5666_2006_num_41_1_2292_t13_0152_0000_2

Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review*, 6 (2), 309-318.

Fischer, G. N. (2020). *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale* (6e éd.). Dunod.

Fisher, C. D. (1986). Organizational Socialization: An Integrative View. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.

Grainger, M. (2012). Socialisation. Dans M. Formarier (éd.), *Les concepts en sciences infirmières : 2e édition* (p. 276-278). *Association de recherche en soins infirmiers*. <https://doi.org/10.3917/arsi.forma.2012.01.0276>

Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.

Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M. et El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 4(1), 57-73.

Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M. et El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *Revue interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, (4), 57-73.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C. et Curphy, G. J. (1996). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (2^e éd.). McGraw-Hill Education.

Igalens, J., Neveu, J. P., Rojot, J., Roussel, P. et Wacheux, F. (2005). Conclusion : ouvertures épistémologiques. Dans P. Roussel et F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (p. 405-428). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0405>

Institut de la statistique du Québec. (2021, décembre). Les effets de la pandémie de COVID-19 sur le marché du travail au Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/les-effets-de-la-pandemie-de-covid-19-sur-le-marche-du-travail-au-quebec>.

Joly, B. (2009). Chapitre 1. Présentation de la communication. Dans B. Joly, *La communication* (p. 7-10). De Boeck Supérieur.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., et Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89(1), 36.

Juskenaitė, A., Becquet, C., Eustache, F. et Quinette, P. (2016). L'identité : une représentation de soi qui accommode la réalité. *Revue de neuropsychologie*, (4), 261-268.

Karjalainen, H. (2010). La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? *Revue française de gestion*, (5), 33-52.

Killing, P. (1983). *Strategies for joint-venture success (RLE international business)*. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203077757/strategies-joint-venture-success-rle-international-business-peter-killing>

Kumar, N. et Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198-206.

Lacaze, D. (2005). Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : Validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, avril-mai-juin, 19-35.

Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Revue Management et Avenir*, (4), 9-24.

Le Flanchec, A., Mullenbach-Servayre, A., et Rojot, J. (2015). Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête REPONSE 2011. *Revue Management et Avenir*, (81), 37-55.

Lemire, M. (1995). Fondements du leadership visionnaire pour une organisation scolaire (mémoire de maîtrise]. *Université du Québec à Trois-Rivières*. <https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/5134/1/000623616.pdf> (uqtr.ca)

Louche, C. (2019). *Psychologie sociale des organisations* (4e éd.) Dunod.

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 226-251.

Louis, M. R., Posner, B. Z., et Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36(4), 857-866.

Marc, E., et Picard, D. (2015). Conflit et relation. *Gestalt*, (46), 129-142.

Maznevski, M.; Davison, S. C.; Barmeyer, C. (2005). Management virtuelles Teams. Dans G. Stahl; W. Mayrhofer et T. Kühlmann (dir.), *Personal management neue Aufgaben, neue Lösungen* (p. 91-114). München and Mering: Rainer Hampp Verlag.

Mead, G. H. (1963). L'esprit, le soi et la société. *Revue française de sociologie*, 4(2), 224.

Mead, G.H. (1934). *Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. University of Chicago Press.

Mebarki, L. (2019). Le rôle des communautés de pratique dans la socialisation organisationnelle des nouveaux entrants. *GRH*, 30(1), 77-104.

Mir, R. et Watson, A. (2000). Strategic management and the philosophy of science: The case for a constructivist methodology. *Strategic management journal*, 21(9), 941-953.

Morin, E. (1982). Science avec conscience. Fayard. <https://archive.org/details/scienceavecconsc0000mori>

Morin, E. (2001). La Méthode tome 5 : *l'humanité de l'humanité l'identité*. Seuil.

Morin, E. (2017). La réforme de la pensée sociologique 1. *Sociétés*, (2), 101-106.

Morin, I. (2020, 19 septembre). Le bonheur au travail : un désir de changement. La Presse. <https://www.lapresse.ca/societe/2020-09-19/le-bonheur-au-travail-un-desir-de-changement.php>.

Mucchielli, A. (2015). L'Identité individuelle et les contextualisations de soi. *Le Philosophoire*, (1), 101-114.

Myrand-Langlois, A. (2008, 17 novembre). Le leadership : le grand défi des entreprises. *Les affaires*. <https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/le-leadership-le-grand-dfi-des-entreprises-/522260>

Neyrand, G. (2018). La socialisation ou l'accès à l'humanité : Approche socio-anthropologique. *Spirale*, 88(4), 97-106.

Nicholson, N. (1990) The transition cycle: causes, outcomes, processes, and forms. Dans S. Fisher et C. L. Cooper (éd.), *On the move: the psychology of change and transition* (p. 83-108). John Wiley et Sons Ltd.

O'Reilly, C., Snyder, R. et Boothe, J. (1993). Effects of executive team demography on organizational change. *Organizational change and redesign*, 147175.

Perrot, S. (2005, septembre). L'individu et l'organisation : une approche par le concept de socialisation. *Dans Congrès de l'AGRH*, Paris, France (pp. Publication-CD).

Perrot, S. (2008). Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise. *Management*, 11(3), 231-258.

Perrot, S. (2009). Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives. *Management international*, 13(4), 115-127.

Perrot, S. et Roussel, P. (2009). La socialisation par l'organisation : entre tactiques et pratiques. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 2-18.

Potte-Bonneville, M. (2009). Identité culturelle : quelles leçons de l'anthropologie contemporaine. *Rue Descartes*, (4), 033-042.

Qribi*, A. (2005). Socialisation et identité : L'apport de GH Mead ou la conversation du « je » et du « moi ». *Empan*, (2), 129-132.

Rafaeli, A. et Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role », *Academy of management review*, 12(1), 23-37.

Riutort, P. (2013). La socialisation. Apprendre à vivre en société. Dans P. Riutort, *Premières leçons de sociologie*, (p.63-74). *Presses universitaires de France*.

Robert-Huot, G. et Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature. *Revue internationale PME*, 33(1), 101-146.

Ruano-Borbalan, J. C. (1998). *L'identité, le groupe, la société*. Éditions Sciences Humaines.

Sanchez, A. L. (1988). The contribution of personality type (preference) and selected situational factors to visionary leadership behavior. *Dissertation Abstracts International*, DAI-A50/03A.

Sauvezon, C. (2016). Socialisation organisationnelle. *Psychologie du travail et des organisations* : 110 notions clés, 387-389.

Schein, E. H. (1968). Organizational Socialization and The Profession of Management, *Industrial Management Review*, 9, 1-16.

Schnapper, D. (2007). Qu'est-ce que l'intégration. *Commentaire*, 30(3), 862-865.

Shenkar, O. et Zeira, Y. (1992). Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures. *Journal of international business studies*, 23, 55-75.

Tahir, A. (2021). L'intégration des nouvelles recrues dans les activités de service au Maroc : étude qualitative. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 16(2), 139-168.

Van Knippenberg, D. et Stam, D. (2014). *Visionary leadership*. Dans D. V. Day (éd.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (p. 241-259). Oxford University. Press.

Van Maanen, J. E. et Schein, E. H. (1977). Toward A Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.

Vincitorio, P. et Dubois, M. (2022). Impact de l'onboarding sur la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues : études des pratiques du mentorat, des formations initiales et du livret d'accueil chez *ArgaFin*. Université catholique de Louvain. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication.

Von Glasersfeld, E. et von Glaserfeld, E. (1987). Einführung in den radikalen Konstruktivismus. *Wissen, Sprache und Wirklichkeit: Arbeiten zum radikalen Konstruktivismus*, 198-212.

Whetten, D. A. et Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & society*, 41(4), 393-414.

Zolesio, E. (2018). Socialisations primaires/secondaires : quels enjeux ? *Idées économiques et sociales*, (1), 15-21.