



Université du Québec
à Rimouski

**IDENTITÉ PROFESSIONNELLE ET CONFLIT ORGANISATIONNEL EN
MILIEU DE TRAVAIL**

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
© MAGDALA ELIZE

Août 2023

Composition du jury :

Ramzi Belkacemi, président du jury, Université du Québec à Rimouski

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

Omega Jules, Membre externe, Mouvement Desjardins

Dépôt initial le, 02-06-2023

Dépôt final le, 16-08-23

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

Je souhaite avant tout dédier ce travail de recherche à ma très chère maman, Mme Eliante Elysée. Une héroïne qui a combattu les obstacles de la vie a donné son sang pour l'éducation de ses enfants. Je remercie Dieu tout puissant pour tout, et de m'avoir donné la chance d'avoir une telle mère. La réalisation de ce travail a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner mes profondes gratitude. J'adresse ma reconnaissance en priori à ma directrice de mémoire, professeure Marie-Noëlle Albert. Ce travail ne serait jamais possible sans votre immense effort et votre patience. Je vous remercie de m'avoir soutenu dans ce projet de formation continue avec toute votre souplesse, votre générosité et l'ouverture d'esprit. Je vous rends la gratitude également pour votre disponibilité en particulier, vos judicieux conseils qui ont alimenté ma réflexion. Je tiens à remercier spécialement, Frantzy Beauvais, qui fut le premier à entamer les processus, afin que je puisse venir continuer mes études supérieures au Canada. En plus de son soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche, de ses mots d'encouragements de tous les jours, il est aussi la première personne à me faire découvrir le sujet qui a guidé mon mémoire. Je désire remercier tous les professeurs de l'UQAR qui m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de cette maîtrise. Ses enseignements de qualités dispensés au programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail ont su nourrir mes réflexions et je ressens une profonde satisfaction intellectuelle. Je remercie mes très chers amis, Ikerline Marie-Semé, Jean-Mary Paul Lévéillé et Jean Eddy Charite, qui ont toujours été là pour moi, qui m'ont supporté d'une façon ou d'une autre pour atteindre le but. Je remercie mes sœurs, Resiane Thoyo, Rose-Marie Thoyo, Jenny Germain, et mon Frère Wisler Marcelyn, pour leur soutien inconditionnel et leurs encouragements.

À tous ceux qui ont été d'une grande aide pour moi, je vous présente mon respect, ma gratitude et mes remerciements.

RÉSUMÉ

De nos jours, l'identité professionnelle reste une question centrale dans le développement du secteur de la gestion. Pour les ressources humaines et les dirigeants des entreprises, l'IP peut les aider à maîtriser le métier de gestion et instaurer des attitudes professionnelles en milieu organisationnel. Les gestionnaires sont les garants de la bonne marche de toute entité. En tant que garant, ils doivent savoir que le manque de professionnalisme dans le domaine de gestion peut avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise. Ainsi, l'objectif de cette étude de maîtrise est de mieux comprendre l'apport de l'IP au désamorçage du conflit organisationnel en milieu de travail. Ainsi, dans l'hypothèse où l'IP serait considérée comme un outil de résolution de conflit organisationnel en milieu de travail, nous appliquons le « *shadowing* », pour parvenir à l'analyse de l'état d'un gestionnaire et de ses subordonnés dans l'environnement organisationnel de son entreprise. Aussi, en adoptant une approche qualitative afin de comprendre le comportement du dirigeant et de son groupe, il parvient qu'un gestionnaire a besoin de construire une identité mettant en relation ses compétences et son attitude afin d'agir avec professionnalisme dans son métier. Par conséquent, nous nous permettons de soutenir la pratique de l'IP comme un outil de gestion de conflit en milieu organisationnel. En effet, la discussion porte sur l'ensemble des résultats obtenus qui sont liés à l'objectif de la recherche et de même que sur la méthode utilisée, et ses résultats sont regroupés en trois grands points qui ressortent et misent en relation avec notre cadre théorique.

Mots clés : Posture professionnelle, Identité, Identité professionnelle, Organisation, Gestionnaire, conflit, milieu de travail.

ABSTRACT

Today, professional identity remains a central issue in the development of the management sector. For human resources and business leaders, the PI can help them master the management profession and establish professional attitudes in an organizational environment. Managers are the guarantors of the smooth running of any entity. As a guarantor, they need to know that the lack of professionalism in the management field can have a negative impact on the business. Thus, the objective of this master's study is to better understand the contribution of NP to defusing organizational conflict in the workplace. Thus, assuming that the PI is considered a tool for resolving organizational conflict in the workplace, we apply the "shadowing", to arrive at the analysis of the state of a manager and his subordinates in the organizational environment of his company. Also, by adopting a qualitative approach in order to understand the behavior of the leader and his group, he manages that a manager needs to build an identity linking his skills and attitude in order to act professionally in his profession. Therefore, we allow ourselves to support the practice of NP as a tool for managing organizational conflict. Indeed, the discussion focuses on all the results obtained which are related to the objective of the research and on the method used, and its results are grouped into three main points which stand out and are based on our theoretical framework.

Keywords: Professional posture, Identity, professional identity, organization, manager, conflict, workplace

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	vii
RÉSUMÉ	ix
ABSTRACT	1
LISTE DES FIGURES	1
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	4
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA RECHERCHE	3
POSTURE PROFESSIONNELLE	3
CONSTRUCTION D'UNE POSTURE PROFESSIONNELLE	4
POSTURE PROFESSIONNELLE DU GESTIONNAIRE EN MILIEU DE TRAVAIL.	6
IDENTITÉ	9
1.1.1	13
L'IDENTITE PROFESSIONNELLE COMME UN SYSTEME	16
1.1.2	16
1.1.3	17
1.1.4	18
1.1.5	19
1.1.6	19
L'IP EN MILIEU DE TRAVAIL	21
CONFLIT :UN PROBLEME PERTINENT DANS PRESQUE TOUTE ENTREPRISE	23
1.1.7	26
CONSEQUENCES DU CONFLIT	32
LE GESTIONNAIRE FACE AU CONFLIT EN MILIEU DE TRAVAIL	33
LES ETAPES DE LA RESOLUTION DE CONFLIT	34
1.1.8	35
1.1.9	35

1.1.10	36
1.1.11	38
1.1.12	39
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	42
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	42
2.2 PRESENTATION DE LA METHODE ET LA TECHNIQUE DE LA RECHERCHE	43
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS	44
3.1 RECIT DE LA SITUATION OBSERVEE	44
3.1.1 Témoignage 1	45
3.1.2 Témoignage 2 : le leader de l'équipe de travail	47
3.1.3 Témoignage 3 : partage de connaissance	48
3.1.4 Témoignage 4 : la gestion du groupe de travail	48
3.1.5 Témoignage 5 : la démission/ la graduation	50
3.2 ANALYSE	52
3.2.1 La posture professionnelle un élément constructif de l'IP en milieu de travail.	52
3.2.2 l'Identité professionnelle dans la pratique de gestion dans les organisations.	55
3.2.3 La pratique de l'identité professionnelle au désamorçage du conflit en milieu de travail	58
3.3 SYNTHÈSE DES RESULTATS	63
3.4 RECAPITULATION DES FAITS SAILLANTS DE LA RECHERCHE	64
CHAPITRE IV : CONCLUSION GÉNÉRALE	66
BIBLIOGRAPHIE	68

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les fonctions du cadre avant et après.....	7
---	---

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les composantes constituant la construction de la posture du cadre.....5

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

PP	Posture professionnelle
IP	Identité professionnelle
RH	Ressource humaine
GRH	Gestion des ressources humaines
PODC	Planification, organisation, direction et contrôle
ACSM-DQ	Association canadienne pour la santé mentale – Division du Québec

INTRODUCTION

Les concepts exposés dans le cadre de ce travail de mémoire sont : Identité professionnelle (IP) et conflit organisationnel. Ces concepts sont très modernes et s'inscrivent dans des réflexions qui s'imposent dans plusieurs programmes d'études, par exemple : le programme de gestion des personnes en milieu de travail. Aujourd'hui, il existe un contexte qui encourage les entreprises à réfléchir sur le parcours des gestionnaires qui seront appelés à développer leur savoir-faire et leur savoir-être au sein de l'organisation. Le travail de gestion exige que le gestionnaire se pose la question suivante : comment appliquer son IP pour gérer les conflits au sein des groupes de travail et qu'en est-il de son comportement envers les employés ?

Bien que les valeurs professionnelles qui constituent la gestion soient dotées de l'IP des gestionnaires, cependant, peu d'études empiriques se sont éternisées à documenter leur mise en place dans la pratique de résolution des conflits organisationnels. Notre intérêt pour ce sujet s'inscrit dans le cadre de notre parcours professionnel, d'un stage que nous avons effectué dans une entreprise de fabrication comme gestionnaire et également de notre parcours académique à titre de leader de classe pendant nos études de baccalauréat en sciences comptables. Individuellement, nos expériences nous ont permis d'observer un état de confusion qui pouvait aller dans tous les sens entre un leader et son groupe de travail. Ce qui était à la base de toutes ces divergences n'était autre qu'un manque de pratique de l'IP auprès des dirigeants. Il faut dire qu'au cours de mes expériences, que ce soit académique et/ou professionnel, la question de l'IP a toujours été présente. Au reste, l'IP se développe dans beaucoup de formations dans le champ des ressources humaines (RH).

Étant donné que la fonction RH s'est transformée, son exercice soulève des questions au regard des attitudes et compétences des professionnels. La fonction RH excite à chercher la compréhension du comportement des professionnels de gestion et comment deviennent-ils face à des conflits qui présentent au sein des organisations. Ainsi, l'IP apparaît comme un outil, une posture, qui est propice pour exercer de manière efficace et efficiente afin de contribuer à la bonne marche des organisations. À cet effet, l'objectif de cette étude est de

montrer l'importance de l'IP du gestionnaire et sa contribution en résolution des conflits organisationnels en milieu de travail.

En somme, ce document est organisé en trois (3) chapitres. Le premier chapitre présente le cadre de référence de la recherche dressant l'ensemble des définitions des concepts de la recherche. Ainsi, il commence par une compréhension de la posture professionnelle, car elle fait partie du cadre de tout métier et également un savoir-être. Ensuite, il présente le concept de l'IP, le conflit et les éléments qui s'y rattachent. Ce chapitre se conclut par le type de conflit qui nous intéresse dans le cadre de cette recherche, en l'occurrence : conflit organisationnel.

Le deuxième chapitre présente le cadre méthodologique de la recherche, à travers lequel nous exposons notre positionnement épistémologique, la méthode et la technique utilisées. Nous avons fait le choix d'une recherche qualitative en adoptant une technique d'observation afin d'étudier les comportements des individus qui sont sujets de notre récit d'observation.

Le troisième chapitre vise l'analyse et discussion à la lumière de notre récit d'observation en se référant aux concepts étudiés dans le cadre de référence. Notre analyse s'intéresse autant à ce que nous avons appris quant au développement de l'IP et au conflit organisationnel. Nous essayons de faire comprendre comment la présence de l'IP en milieu de travail peut éviter des conflits et permet un climat de travail favorable dans tous les niveaux. Cette partie du travail se conclut par la présentation de la synthèse du travail.

Enfin, la conclusion résume la recherche, et présente les limites de celle-ci. En fait, il met en évidence les perspectives sous forme de pistes de développement.

CHAPITRE I : CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA RECHERCHE

Cette recherche fait ressortir une compréhension sur l'IP d'un gestionnaire et l'ensemble des pratiques qu'il doit utiliser pour gérer des conflits dans des organisations en milieu de travail. En ce sens, nous structurons ce chapitre en deux sections qui seront subdivisées en sous-sections. La première section va décrire le concept IP et la seconde section consacrera au concept conflit organisationnel. Cependant, nous ne pouvons pas parler de l'IP sans faire comprendre le concept de posture professionnelle. Car, c'est deux concepts son jumeau dans l'attitude du gestionnaire dans l'exercice de sa fonction. De ce fait, nous allons illustrer certaines définitions du concept posture professionnelle en milieu de travail bien avant de présenter le concept IP.

POSTURE PROFESSIONNELLE

D'entrée de jeu, c'est quoi la posture ? Cette dernière trouve son origine dans le langage latin « *postura* » et le mot professionnel vient du latin « *professio* » qui signifie : « action de se donner comme » (Sakrip *et al.*, 2018). La posture selon la définition du dictionnaire Larousse français est la position du corps ou d'une de ses parties dans l'espace ; elle peut être bonne ou mauvaise. Dans le sens figuré, c'est l'attitude adoptée pour donner une certaine image de soi, positionnement tactique : une posture de rebelle. La posture est synonyme de condition, état, position, c'est la situation morale, politique, économique et sociale d'une personne. La posture peut être vue comme étant une ligne de conduite. Elle est également synonyme de comportement ou encore l'attitude morale de la personne (Le Bossé, 2018).

D'après Acker-Kessler (2015), il ressort que la posture a une double signification : au sens propre, elle se réfère à la position du corps, une dénotation anatomique d'attitude ; au sens figuré, elle fait référence à l'attitude morale, à la condition sociale, politique ou économique d'une personne.

Très souvent, la notion de posture professionnelle (PP) est répétée dans divers domaines, pour ne pas dire dans tout. Mais, elle est plus fréquente aux professionnels des

ressources humaines. Car, leur travail privilégié est l'interaction avec les gens. En réalité, pour bien jouer le rôle de gestionnaire, l'individu doit disposer d'une attitude particulière (morale et physique) adaptée à la situation en question. Le Bossé (2008) montre l'importance de la posture professionnelle dans la disposition de l'esprit de l'individu, à l'égard de l'exercice de sa profession, comme une ligne de conduite qu'il doit suivre s'il veut avoir une bonne IP. D'ailleurs cette dernière, selon Sakrip *et al.* (2018), est l'une des caractéristiques de la posture d'un leader en milieu de travail. Ces auteurs expliquent dans leurs approches que l'IP d'un leader se construit à partir de sa PP. La PP dépend non seulement de plusieurs facteurs personnels, mais également elle se développe sous l'influence de l'environnement.

En substance, il faut dire que la PP est un processus durant lequel, il est vital d'apprendre à s'adapter à de multiples situations, car, il faut poser des actions au cas où il y'aurait des difficultés et des problèmes à résoudre. La PP permet d'interagir et de travailler avec les autres et elle regroupe les savoirs professionnels, comme : les connaissances, concepts, valeurs, expériences, etc..., les pratiques professionnelles (comportements, rôles...) et la posture (attitude, opinions...) (Corcelle, 2012). Disons que la PP définit une attitude et une manière d'être dans un échange entre un gestionnaire et un employé. Autrement dit, la PP c'est accueillir l'autre avec son histoire, tout en le reconnaissant dans son unicité. Il faut aussi accepter d'être déboussolé dans la rencontre avec lui pour mieux l'accompagner vers ses solutions (Magenet, 2021).

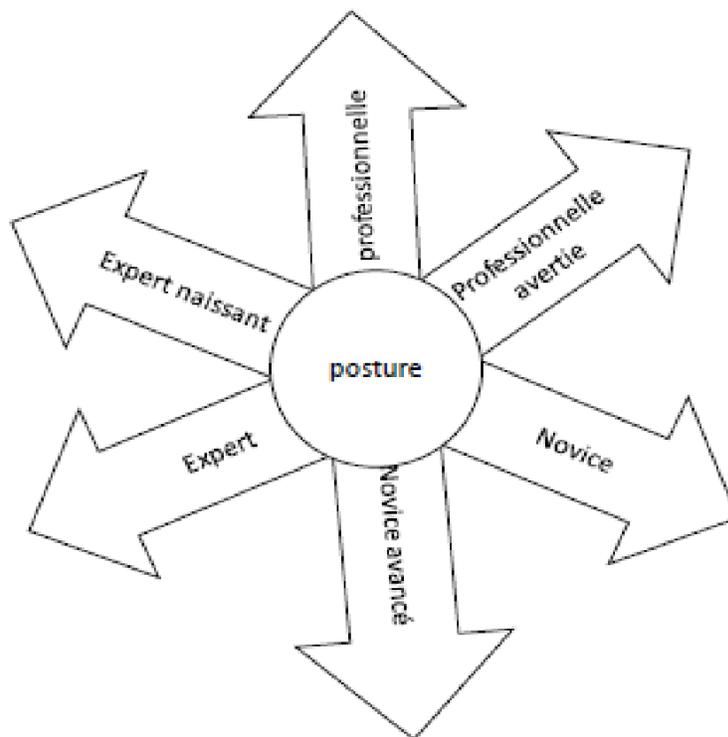
CONSTRUCTION D'UNE POSTURE PROFESSIONNELLE

Comme nous l'avons souligné précédemment, le professionnel de gestion doit se procurer d'une posture adéquate au profil du métier pour remplir convenablement sa fonction. Il est d'une grande importance de savoir comment est formée la posture professionnelle. Pour Weber (2019), la posture professionnelle existe à partir du moment où l'on vise la satisfaction des règlements relatifs au métier. C'est une adaptation permanente, une recherche de cohérence entre certains éléments personnels et les attentes de la sphère professionnelle. Cette transformation nécessite du temps, d'après les expériences vécues, à travers les situations rencontrées et elle se fait graduellement dans la durée. Cette transformation prend une autre tournure à chaque fois que l'on change d'organisation, ou de

technologies profondes vu que les normes changent. Chaque fonction requiert ses propres principes et demande une posture appropriée.

Bonnet et Bonnet (2008), identifient six (6) postures constituant le processus de la construction du comportement managérial au niveau de sa profession. Voir le schéma ci-dessus.

Figure 1: **Les composantes constituant la construction de la posture du cadre (Bonnet et Bonnet, 2008)**



Dans ce processus, les auteurs montrent que la PP produit des repères précieux, dans le but de comprendre les progrès dynamiques d'élaboration des compétences. Elle peut également favoriser la motivation d'un cadre qui intègre un nouveau collaborateur dans son équipe afin de construire une équipe de projets pour désigner un tuteur.

Selon Jorro (2016), la posture professionnelle est l'image qu'un individu affiche dans un environnement de travail afin d'être pris au sérieux en toutes circonstances. En adéquation

avec son attitude, ses discussions, il masque sa vie personnelle et reste professionnel au quotient. Également, adoptant une PP en milieu de travail, l'individu peut être plus productif, car, il prend le temps de chaque pause pour aborder des sujets ayant rapport avec le métier pour faire avancer le travail. Pour l'individu, c'est une forme de motivation, néanmoins qui peut être mal perçu par ses collaborateurs qui trouvent le côté trop sérieux de l'individu comme ennuyeux. C'est ce qui fait que, dans ce travail de recherche, nous présentons la posture en milieu de travail non seulement comme les attitudes adoptées dans le contexte de l'entreprise en vue de réaliser les activités, mais également comme un travail sur soi. Ce travail conduit non seulement à reconnaître la manière d'agir avec autrui, mais encore les effets de cet agir auprès d'autrui. En adoptant une posture, le professionnel a fait sienne une conception précise, une manière d'agir et de se positionner dans l'espace social. En effet, la posture professionnelle dévoile une manière de se situer dans un contexte professionnel où l'interaction avec l'utilisateur est forte.

En somme, en appuyant sur les écrits de Jorro (2016), nous voyons la PP comme étant une expression primordiale mise en œuvre à travers des actes qu'un gestionnaire conceptualise en termes de gestes professionnels dans l'organisation. Ainsi, les lignes suivantes présenteront la posture professionnelle du gestionnaire en milieu de travail.

POSTURE PROFESSIONNELLE DU GESTIONNAIRE EN MILIEU DE TRAVAIL.

À première vue, quand on dit gestionnaire, on voit une personne qui exerce une tâche de gestion, qui dirige une affaire ou un groupe d'individus. Le dictionnaire Larousse définit le gestionnaire ainsi : personne qui a la responsabilité de la gestion d'une affaire, d'un service, d'une administration, etc. Robbins *et al.* (2007), présentent un gestionnaire comme une personne qui supervise l'action collective au sein d'un organisme ou d'une entreprise, ensuite elle met en œuvre tous les moyens techniques, humains et matériels disponibles pour atteindre de manière efficace les objectifs organisationnels qui étaient fixés à l'avance.

La fonction ressource humaine exige des compétences, des talents et des habiletés. En général, c'est une tâche qui est assignée par un professionnel de gestion / cadre. En effet, le

bon fonctionnement de toutes entités repose en majorité sur la responsabilité du gestionnaire, vu que c'est lui qui pratique la gestion des RH constituant en amont d'avantages concurrentiels pour lesdites entités. Donc, le gestionnaire par le biais d'autres personnes atteint des buts qui visent la performance. Il est aussi responsable d'une fonction d'organisation ayant pour objet de définir les tâches à accomplir et ses répartitions (Robbins et Judge, 2007). Il faut dire que la fonction d'organisation est la fonction managériale définissant les tâches à accomplir, les personnes qui doivent s'en acquitter, la façon dont les tâches seront regroupées (Robbins et Judge, 2007).

Par ailleurs, au début du XX^e siècle, l'industriel français Henri Fayol affirma que tous les gestionnaires exerçaient cinq fonctions fondamentales dans une organisation, mais avec le temps elles deviennent quatre ; le fameux PODC (Planification, organisation, direction et contrôle). Voir le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Les fonctions du cadre avant et après (Robbins et Judge, 2007).

Fonction du cadre	
Avant	Aujourd'hui
<ul style="list-style-type: none"> ● Prévoir ● Organiser ● Commander ● Coordonner ● Contrôler 	<ul style="list-style-type: none"> ● Planifier ● Organiser ● Diriger ● Contrôler

En ce sens, nous pouvons dire qu'un gestionnaire est celui qui garantit la bonne marche

d'une organisation, vu son envergure et son rôle au sein de l'organisation. En fait, il joue un rôle déterminant dans le but d'aider l'entreprise à réaliser son objectif de devenir une entité responsable au niveau social et environnemental, réduisant ses impacts négatifs et augmentant ceux qui sont positifs sur la société et l'environnement (Strandberg, 2009). Pour ce faire, le gestionnaire a besoin de la main forte des personnels qui sont le moteur de la valeur clé à la réalisation des objectifs. En ce sens, ces personnes méritent une attention particulière qui ouvre la voix au chapitre. Il doit tenir compte des aptitudes apportées par les sciences du comportement en ce qui a trait aux besoins de l'individu et son influence dans le groupe. Pour mieux se comporter avec ses collaborateurs au milieu de travail, le gestionnaire doit mettre en défis des relations entre l'identité personnelle et identité collective. En effet, ce sont ses traits personnels qui vont lui permettre de développer un sentiment d'appartenance à son équipe. Ce qui veut dire que le gestionnaire doit se connaître en matière de ses traits personnels et de sa formation pour administrer son équipe de travail. À notre avis, « diriger » exige du gestionnaire un comportement affirmé qu'il doit afficher afin d'exercer ses droits sans dénier ceux des autres. Lorsque le gestionnaire interagit avec ses personnels, ils doivent avoir le sentiment d'avoir autant de valeur que leur chef au sein de l'organisation. À ce moment, on peut parler d'un bon leader, s'il a un comportement qui motive et non qui dérange.

D'un autre côté, Langdeau (1974), évoque « *la théorie de moi* » pour fournir une explication plus entière du comportement humain. Cette théorie possède la notion du « *vrai moi* », permettant à l'individu d'avoir une perception de lui-même, ce qu'il est, en matière de sa personnalité et de sa compétence.

Vers la fin de 1940, l'université d'Ohio reproduit la « *théorie comportementale* », permettant de distinguer le leader et le non-leader. Nous pouvons comprendre qu'en milieu de travail, le gestionnaire, dit « leader », se met à côté de ses subordonnés, prend le temps de les observer et de les écouter, note ses comportements et profite d'en tirer des leçons. Il trace un programme, un plan de travail, qu'il exécute en étroite collaboration avec son équipe. À ce stade, on peut qualifier ce gestionnaire comme étant un bon leader. En outre, l'approche théorique « *Des traits de personnalité* » proposée par les chercheurs (Robbins *et al.*, 2007)

permettant de sélectionner les bons gestionnaires qui sont capables d'assumer des positions d'autorité, au sein du groupe ou de l'organisation en quête de leadership. Donc, le gestionnaire doit être bon pour ses subordonnés, c'est l'une de ses caractéristiques vitales qui encourage les employés à donner du rendement dans leur travail, c'est-à-dire, produire un travail de qualité. Les employés réagissent suivant le style de commande qu'ils reçoivent, qui fait également impact sur leur motivation et sur ses relations interpersonnelles en milieu de travail.

Il importe de souligner qu'à la suite de la définition de la posture professionnelle citée par Corcele (2012), un gestionnaire doit premièrement avoir une bonne posture dans son milieu de travail. En ce sens qu'il prête attention à sa manière d'être et à sa manière d'agir, moralement et avec éthique, pour éviter d'être en conflit avec ses subordonnés. Il faut également qu'il puisse mettre en pratique toutes les règles de la « *politesse des apparences* » envers soi-même, envers son équipe et au sein de l'institution. Deuxièmement, le gestionnaire doit développer ses compétences et doit appliquer son leadership pour motiver son équipe, d'où sa posture professionnelle.

À ce niveau très avancé de la circonscription du concept posture professionnelle, il est donc le temps de présenter le premier concept clé de notre travail de recherche en l'occurrence l'IP. Tout d'abord, nous commençons par définir le mot identité.

IDENTITÉ

Nous avons découvert qu'il y a plusieurs moyens de définir l'identité, de ce fait, nous ne pouvons pas dire que les définitions que nous allons présenter sont les meilleures ni mauvaises non plus. Ce terme comprend de nombreuses virtualités. En ce sens que Mucchielli (2013) définit globalement l'identité comme un ensemble de caractéristiques permettant d'identifier un objet ou un acteur. Nous comprenons dans cette définition que chaque individu est différent de tous les autres, du fait qu'il possède chacun leur propre conscience identitaire. En fait, l'identité est un phénomène individuel, sa définition dépend de la façon dont la personne construit son rapport avec l'environnement dans lequel elle

évolue. Ici, nous ne présentons pas l'environnement seulement comme un milieu naturel, mais il comprend également tout ce qui fait partie de l'entourage de l'individu. Donc, l'identité peut se voir à travers son acte, c'est-à-dire, c'est le comportement de l'individu en interagissant avec ses pairs et avec des éléments non humains qui va définir son identité. Une personne dira je suis moi-même, je suis comme ça, alors il y a sans doute quelque chose dans la nature de la personne qui détermine ce qu'elle est au-delà de sa volonté.

Ainsi, Pinxten (1997) présente l'identité sous trois niveaux : l'individu, le groupe, la communauté. Pour l'identité individuelle, plusieurs exemples peuvent la décrire : c'est la manière dont on se diffère des autres, ce sont des aspects identitaires qu'un individu porte à la naissance (date de naissance, lieu de naissance, nom, sexe, nationalité). Toutefois, avec le temps un individu peut choisir de changer son identité en modifiant certains aspects comme son nom, sa nationalité, son sexe. Nous ajoutons son physique qui fait partie de son identité, mais qui subit un changement automatique avec le temps indépendamment de sa volonté. Ce dernier n'a pas d'identité physique stable, ses molécules changent et sont remplacées par d'autres, et ses cellules meurent et d'autres naissent plusieurs fois dans la plupart des organes Morin (2001).

Par ailleurs, l'identité dans le sens « Je » ne change pas, Morin (2001). C'est la singularité de l'individu, et cette particularité reste et demeure elle-même malgré les transformations physiques, c'est-à-dire d'enfant en adolescent, d'adolescent en adulte et d'adulte en vieillard (Morin, 2001). En ce sens, l'identité n'est pas universelle, d'ailleurs son origine est tirée du latin qui se lise, *identités*, qui signifie le même. En conséquence, l'identité a une conception innéiste c'est-à-dire qu'elle n'est pas quelque chose que l'on choisit ni que l'on construit, mais une chose que l'on porte dès la naissance. Gaudubois (2009) affirme que l'identité fait d'un individu un être unique à lui-même, qui ne peut être comparé à autre. Autrement dit, c'est tout ce qui marque l'unicité, et qui fait que chaque individu est différent des autres (Drouin-Hans, 2006).

Selon Drouin-Hans (2006), l'identité fait la différence autant que la ressemblance. Dans le cas d'un accident, on identifie une victime par son corps, on saura qui est mort ou

vivant. Donc, Marie n'est pas Rose et Pierre n'est pas Jean. Ces individus se sont différenciés par rapport aux caractéristiques qui leur sont propres. L'identité c'est ce qui permet de se reconnaître et de se faire reconnaître (Brodeur, 2013). Même si deux personnes se ressemblent physiquement (le cas des jumeaux) on ne peut pas dire qu'elles sont totalement identiques. Elles sont différentes au niveau comportemental, environnemental et au sens culturel, éducatif, sportif, pour ne citer que ceux-là. Deux jumeaux peuvent avoir la même identité biologique, ce qui veut dire qu'ils ont la même couleur des yeux, des cheveux et la même taille, etc., mais se différencient sur le point psychique, car, l'identité psychique est liée à la personnalité. Elle est totalement indépendante du patrimoine génétique. C'est ce qui fait qu'un jumeau est lui-même.

Parallèlement, en se référant à Gaudubois (2009), ne faut-il pas en conclure que l'identité est innée, elle se construit à travers la culture, l'environnement, en gros à travers plusieurs éléments qui l'entourent, ou l'on pourrait dire que ces éléments sont bien la structure de l'identité. C'est le cas de l'identité de groupe présentée par Pinxten (1997), pour montrer que le contexte culturel propose des convictions, des valeurs, des règles, des coutumes identiques organisant les individus du groupe. Selon l'auteur, le groupe devient un groupe en soi avec ses propres comportements et rapports.

En ce qui a trait à l'identité communautaire, il avance avec une dynamique intrinsèque qui se trouve dans l'histoire de chaque communauté, à titre d'exemple : l'identité ethnique. En revanche, cette communauté porte un nom commun afin d'identifier l'essence de la communauté ethnique. De surcroît, on doit reconnaître également que l'identité se présente sous plusieurs formes. À chaque domaine ou situation exige une forme d'identité : Identité en sociologie (Haissat, 2006); identité dans les sciences sociales (Laflamme, 2016); identité en sciences humaines (Mucchielli, 2013), identité en ressources humaines (Rivière, (s.d.)), pour ne citer que cela.

En somme, l'identité nous permet de nous définir et de nous distinguer des autres par nos unicités à travers nos caractéristiques propres avec le temps (Brodeur, 2013). Elle est le sentiment d'être la même personne bien que nous fassions face à des changements au fur et

à mesure dans le temps. Nous comprenons que le concept d'identité fait l'objet de vastes recherches de tous les temps en raison de sa diversité. Il en existe plusieurs types. C'est ainsi que l'Association canadienne pour la santé mentale – Division du Québec (ACSM-DQ, s.d) élabore diverses formes d'identités telles que :

- L'identité fusionnelle ou identité communautaire : C'est une forme d'identité qui se reflète dans les tâches que l'on accomplit et les situations que l'on vit dans une organisation, à travers une solidarité très forte envers ses pairs, ses confrères/consœurs ou ses collaborateurs/collaboratrices ou encore à travers une dépendance envers l'autorité de son superviseur ou d'un leader qui seul peut orienter tout le groupe auquel on appartient.
- L'identité de retrait ou identité réglementaire : Cette forme d'identité se caractérise par un désengagement concernant le travail et l'organisation de l'individu ; on ne s'implique ni dans des relations interpersonnelles ni dans des groupes formels ou informels. On vit l'acte de travailler comme quelque chose d'obligatoire et d'impersonnel et simplement un moyen de subvenir à ses besoins.
- L'identité de négociation : Elle se rapporte à un environnement dans lequel on affirme son identité individuelle et sa personnalité en discutant et échangeant des points de vue avec ses collègues, puis en négociant avec sa hiérarchie
- L'identité affinitaire ou identité de mobilité : cette forme apparaît lorsque l'on a de grandes perspectives de mobilité socioprofessionnelles. Dans ce contexte, on fonctionne beaucoup en réseau, on entretient des relations privilégiées avec ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques, tisse des liens en fonction de ses préférences.
- L'identité professionnelle : cette dernière est vue comme le fruit d'un environnement dans lequel les qualifications professionnelles et les compétences techniques sont sollicitées et qui amène à exercer des responsabilités (p.1).

Il est à faire remarquer qu'il existe plusieurs types d'identité. Toutefois, dans le corps de notre travail, nous mettrons l'accent sur l'IP, puisqu'il s'agit d'un concept clé de notre thème de recherche. Il est vrai que la définition du mot identité dans le concept en question fait ressortir des éléments identiques, qui se ressemblent et qui forment un collectif, néanmoins, celle du concept IP est tout à fait contraire. Nous allons présenter le mieux que possible ce concept pour une compréhension plus claire.

1.1.1 L'Identité professionnelle

Le terme IP peut être présenté selon Perez-Roux et Salane (2013) de différente façon. Tout d'abord elle est à moitié spécifique, parce qu'elle se construit à partir de sa propre identité (identité personnelle) (Fray & Picoulet, 2010). Cette dernière se voit selon Erikson (1972) psychanalyste, comme un processus plus ou moins inconscient à travers lequel l'homme se juge lui-même et en même temps juge la façon dont ses pairs le jugent. Elle repose sur le travail de la mémoire qui lie entre elles les expériences vécues et qui permet de savoir qui on est. Donc, l'IP est avant tout une composante de l'identité globale de la personne. Elle se développerait sur la base de l'identité personnelle par l'inscription de la personne dans des formes de vie sociale et le reste est un devenir, du fait qu'elle se construit à travers les choix d'une profession, des formations et des expériences de travail (Caprani *et al.*, 2020 ; Gohier, 2000). Ces auteurs avancent que les conditions de travail sont apparues comme une démarche pertinente pour comprendre le développement d'une IP dans un contexte de métier et de travail précis. D'ailleurs l'IP peut définir à partir de l'activité, de l'expérience et du statut de l'individu, à partir des tâches à accomplir, des épreuves à surmonter, des identifications subjectives, des valeurs et significations accordées à la profession par les sujets (Barrière, 2003 ; Roux-Perez, 2006 ; Tardif et Lessard, 1999).

Selon Dubet (1994), les IP sont en même temps modifiées par des logiques sociales parfois concurrentes. Ce qui met les acteurs dans l'impossibilité de se référer à des principes simples et uniques. L'IP est une composante de l'identité sociale au même titre que l'identité culturelle ou religieuse (Marie-Claude, 2006). Pour Marie-Claude, l'IP est une identité développée dans le cadre de l'exercice d'un métier ou d'une fonction. En ce sens, l'auteur

montre que lorsqu'un individu exerce un métier, son identification fait naître le sentiment d'appartenance et de ressemblance au groupe professionnel et cette identification joue un rôle dans le développement de l'identification professionnelle de l'individu. En plus il y a l'identification qui joue également un rôle crucial dans le développement de l'identité de l'individu, elle permet à ce dernier de rester lui-même dans l'exercice de son métier quand il joue son rôle professionnel. En effet, plusieurs auteurs admettent que l'IP n'a pas une définition stable. Ils avancent qu'à chaque domaine, on fait référence à quelques exemples fondamentaux (Bouchamma, 2004 ; Dubar, 1997 ; Dubar, 2000). De ce fait, Clairet (2013) définit l'IP comme un ensemble de valeurs propre à un champ professionnel qui incorpore une histoire et une rhétorique légitimant l'action des professionnels concernés. Alors, le concept d'IP se définit différemment dans plusieurs professions (travail social, soins infirmiers, enseignants, gestion des ressources humaines, etc..). Prenons par exemple, l'IP dans le domaine du travail social où les auteurs ont fait un examen approfondi sur l'IP et son évolution. Ils ont analysé l'évolution de l'IP des travailleurs sociaux de la formation universitaire à la pratique professionnelle. Selon ces auteurs, l'IP est structurée, en premier lieu, par la connaissance et la compréhension de ce qui est vital pour professer le métier, et en second lieu, par les enjeux d'autonomie et de reconnaissance professionnelles.

Prenons un deuxième exemple avec l'IP dans le champ de la gestion des ressources humaines (GRH). Elle est comme une image que le leader a de lui-même et qui va vers un ensemble de croyances, de règles, de valeurs et d'expériences (Camiré, 2012). Selon ce même auteur, n'importe quelle personne peut réussir seule et arrive parfaitement à développer son IP par rapport à la tâche qui lui est assignée. En revanche, pour une bonne partie des gestionnaires qui sont nouveaux, c'est une compétence qui se développe avec rapidité et efficacité grâce aux relations qu'ils vont établir avec leur équipe. Donc, chaque métier exige de l'individu une IP qui est propre à lui dans le cadre de sa fonction, vu qu'elle est typiquement conceptualisée pour ce qui est de la position ou du rôle des individus dans l'ensemble de catégories données qui définit un rôle professionnel spécifique (Hansson et Johanna, 2012). En effet, les identités professionnelles sont des manières socialement nécessaires pour que les individus puissent s'identifier les uns aux autres dans le champ du travail et de l'emploi (Dubar, 2010). D'un autre côté, Marie-Claude (2006) explique

comment l'individu utilise son IP pour se présenter au monde socialement. Ainsi, une personne dira, je suis infirmière, je suis commerçante, je suis avocate, etc., c'est cette partie de soi qui est spécialement en relation avec le travail. À ce moment-là, l'individu se trouve dans un ensemble par rapport à d'autres, semblables ou différents de lui. Pour faire suite à ces compréhensions, Granja (2008) montre l'IP comme une ressource d'énergie et de sens pour l'action, qui permet au professionnel de se faire reconnaître comme agent professionnel, qui lui permet aussi d'identifier sa mission, de légitimer son rôle social et d'acquérir de l'autorité et de la confiance des usagers. Non seulement, l'IP est associée à la culture professionnelle et à la condition de l'exercice du métier, mais encore elle se décrit comme ce qui relie le praticien à son groupe d'appartenance professionnelle et à son métier (Marie-Claude, 2006). En ce sens qu'elle devient l'actualisation et la réalisation de la culture professionnelle dans et par l'individu.

« L'IP est le produit d'une relation dialectique d'une cognition collective partagée et d'une cognition individuelle structurée socialement qui peut être définie comme une constellation relativement stable et durable d'attributs, de croyances, de valeurs, de motifs, et d'expériences utilisées par les individus pour se définir elles-mêmes dans un rôle professionnel » (Hansson et Johanna, 2012, p.120).

Dans le cadre de notre recherche, nous concevons l'IP suivant la compréhension de Granja (2008), de Hansson et Johanna (2012) en raison d'un double sens (comportement et compétence) qu'ils donnent à l'IP. Du point de vue comportemental, ces auteurs montrent que l'IP est la façon dont l'individu agit en milieu de travail qui définit son professionnalisme, cette identité requiert des comportements qui sont conformes à la tâche qui est assignée. Du point de vue de compétence, ils montrent que l'IP s'adopte dès que l'individu se met sur la trajectoire qui lui conduit au monde du travail, cette identité se construit à base des connaissances, des expériences dans le domaine dans lequel l'individu évolue. Une fois que cette identité est adoptée, le parcours de socialisation professionnelle est mis en œuvre.

L'IDENTITE PROFESSIONNELLE COMME UN SYSTEME

Si dans une organisation le système se voit comme un ensemble d'éléments en interaction qui forme un tout selon certains principes ou certaines règles, l'IP se développe dans le champ organisationnel. Elle est en interaction avec l'identité sociale, car les deux participent aux projets qui lient de différents contextes et domaines de vie ainsi que des rapports où se croisent de multiples enjeux – source de tensions et de stratégies (Costalat-Founeau, 2019). En ce sens, Costalat-Founeau (2019) ajoute que cette identité est animée par des processus qui permettent de définir en même temps une représentation de soi, parce qu'elle est formée de ce qu'un individu est capable de faire, de ce qu'il sait, du mode dont il s'évoque les choses et lui-même, du sens qu'il leur accorde, de ses émotions positives et négatives, de ses besoins et de ses valeurs, mais aussi bien que celle du monde extérieur à savoir; les organisations, de même que les groupes d'appartenances et la société (Beckers, 2007).

D'autre part, en tant que système Tap et Antunes (s.d), donnent divers processus (l'affiliation, la réorganisation, la qualification, la transition, la valorisation) à travers lesquels se développe l'IP.

1.1.2 Le processus d'affiliation

L'affiliation implique un acte volontaire, traduit un processus d'accès à un groupe socioprofessionnel par le lien social et facilite l'émergence et le maintien du sentiment d'appartenance sociale. Pour un professionnel, son IP se développe du moment où il s'est affilié et renforce son appartenance à un groupe de référence influençant son savoir intuitif. Véritablement, le processus identitaire se construit par notre identité biographique (environnement socioculturel, éducation) pourtant elle évolue aussi tout au long de la vie. En ce sens, on parle d'identité d'actualisation, comme exemple : l'actualisation des expériences de vie et de nos valeurs (Camhi, 2022). En fait, quoique la construction de l'identité soit un processus, d'après Molina Luque (2002), cela n'implique pas nécessairement que ça soit une séquence, mais qu'il y ait des dimensions simultanées au fur et à mesure du développement

de la pratique sociale.

La construction de l'IP n'est pas liée au partage d'un statut et d'une forme qui favorise des savoirs et des savoir-faire communs, c'est ainsi un processus continu qui est fait d'expérimentation, de régularisations dans le travail avec l'autre et du travail réflexif sur soi par la pratique sociale (Landry, 2012). Ce qui revient à affirmer que l'IP est liée à la reconnaissance manifestée par les autres professionnels de l'organisation où l'individu exerce sa profession. C'est ainsi que Dubar (1997) voit la construction identitaire comme une plateforme commune qui regroupe les professionnels et les différencie des autres parce qu'ils ont des caractéristiques explicitées, socialement légitimées, en les spécifiant sur le marché du travail et de l'emploi. En conséquence, les représentations identitaires professionnelles ont un grand pouvoir social et symbolique qui peut modeler les interactions avec les autres (Granja, 2008).

1.1.3 Le processus de réorganisation

Un processus de réorganisation des comportements, des conduites, est tout à fait nécessaire à l'enchaînement de représentation de soi en tant que professionnel. La construction de l'IP des cadres est associée au développement d'une représentation du monde professionnel et l'acquisition des valeurs des différents groupes avec lesquels ils entrent en relation (Reginensi, 2015). Et cette représentation et intégration des valeurs se traduisent par des conduites et des choix professionnels associés à une catégorie socioprofessionnelle.

Ainsi dans sa thèse de doctorat, Landry (2012) parle du processus conscient dans la construction de l'IP. Selon ce processus, l'IP renvoie à la connaissance de soi et au développement de compétences professionnelles reconnues par la formation et l'obtention du diplôme qui contribuent à l'acquisition de connaissances, d'habiletés et à l'appropriation d'un langage commun avec les autres partenaires de l'éducation, sans toutefois minimiser la mise en pratique de ces compétences dans l'action. Toutefois, l'individu doit s'engager dans sa formation afin d'avoir une transformation identitaire dans la signification qu'il accorde aux activités et à l'investissement consenti pour développer ses compétences dans l'action

avec les autres.

1.1.4 Processus de qualification

À travers ce processus, l'individu reçoit la formation qui lui permet d'être qualifié. Ce processus réunit également le jugement sur la valeur des compétences propres et la valeur de soi que celles-ci impliquent. Selon Dubar (2002), les configurations identitaires typiques dans le champ du travail pourraient être abstraitement et associées à de divers moments bénéfiques d'une biographie professionnelle idéale tels que :

- Le moment de la construction de l'identité qui correspond de façon traditionnelle à la formation professionnelle initiale.
- Le moment de la consolidation de l'identité liée à l'insertion et à l'acquisition progressive de la qualification dans des filières de métier.
- Le moment de reconnaissance de l'identité maîtrisée par l'accès à des responsabilités dans des filières d'entreprise et le moment de vieillissement de l'identité et du passage progressif à la retraite.

En définitive, Landry (2012) explique que l'identité qualificative est aussi associée à des savoirs (savoirs appris, savoirs construits, savoirs intégrés) qui structurent l'IP, car la base de qualification s'appuie sur les savoirs, les connaissances acquises par la formation et par l'expérience. Entre autres, les savoirs appris sont liés à des savoirs théoriques, à l'information technique, à des connaissances théoriques indispensables à la formation du professionnel. Les savoirs construits résultent d'une application pratique des savoirs appris et testés dans la pratique. Alors que les savoirs intégrés qui impliquent la synthèse entre la théorie, la pratique et l'élaboration personnelle de l'expérience se traduisent par le développement de compétences personnelles. C'est pourquoi les compétences constituent un sous-système que l'on peut qualifier de transversal, toujours présent et en relation avec les autres sous-systèmes.

La compétence est également selon Landry (2012) le vecteur d'un profond changement du rapport au travail. En ce sens que Nallet et Evequoz (2000) parlent de logique de

compétence, que l'on voit à l'œuvre lorsqu'elle conjugue l'évaluation des résultats, l'individualisation des critères de mobilité et la responsabilisation accrue, et qui prétend se faisant prendre la relève de la logique de la qualification centrée sur la reconnaissance d'un processus d'acquis et organisatrice des critères de classifications.

1.1.5 Processus de transition

Ce processus se structure dès la rencontre entre le professionnel, c'est-à-dire avec son histoire personnelle, ses parcours de formation et la représentation qu'il a de lui-même, et la réalité d'un contexte socioprofessionnel du moment où il est appelé à interagir avec des personnes, des groupes, dans des institutions, pour promouvoir des projets, faire face à des défis. Pour Dubar (2000b), l'IP se construit à travers un ensemble de transactions subjectives qui joue un rôle déterminant dans l'auto-confirmation régulière de son évolution conçue comme la maîtrise progressive d'une spécialité. Dans le processus de transition, Demazière et Dubar (1997), rappellent comment la personne en se racontant, se construit elle-même quand elle doit effectuer un exercice de cohérence entre ce qu'elle dit et ce qu'elle comprend d'elle-même, entre ce qu'elle fait en le disant et ce qu'elle dit en le faisant.

Dans le processus de transition, nous pouvons illustrer la socialisation professionnelle dans le sens que l'individu développe et construit son identité propre en interagissant avec son monde social (Lagadec-Gaulin, 2019).

1.1.6 Processus de valorisation

La valorisation est un processus qui inclut deux vecteurs qui se développent en même temps. D'une part, le parcours formatif et de développement des qualifications en l'occurrence des compétences, avec la reconnaissance c'est-à-dire pour soi et pour autrui, de la valeur de soi et des savoirs, en relation avec l'appartenance et avec le sentiment d'être intégré dans une filière professionnelle (affiliation). Le processus de valorisation traduit le sentiment perçu de compétence et la reconnaissance personnelle de sa propre valeur à savoir l'estime de soi.

D'autre part, la structuration de l'estime de soi et de la représentation interne de sa valeur en tant que professionnel et qui se traduit par la capacité de faire face aux défis placés dans l'itinéraire professionnel, la capacité de prendre des risques et de répondre avec qualité et rigueur aux situations professionnelles quotidiennes.

En ce qui concerne la valorisation en matière de l'identité, Dubar (2010) montre que la reconnaissance de l'identité sociale est tributaire de la reconnaissance des savoirs, des compétences et des représentations de soi. Pour l'auteur, la relation entre les individus qui désirent d'être identifiés et reconnus, ainsi que les institutions qui impliquent des hiérarchies, des pouvoirs et des renforcements qui viennent de divers intérêts, peut mener à des conflits. En revanche, les acteurs de ces interactions peuvent être variés : les collègues de travail, les niveaux hiérarchiques, les syndicats, les formateurs, les membres de la famille, etc. Après tout, il est possible pour quelqu'un de ne pas se sentir reconnu et valorisé dans son ou ses groupes d'appartenance. Entre autres, Legault (2003) relève que l'IP, qui autrefois caractérisée directement par les normes et valeurs collectives du groupe de professionnels, doit aujourd'hui être considérée comme une démarche réflexive et une appropriation de valeurs héritées, avec une considération importante de la subjectivité individuelle. Ainsi, ce niveau de reconnaissance et de valorisation sera mesurable selon une perception individuelle.

En définitive, il est à faire remarquer que l'IP est constituée par les caractéristiques individuelles pour lesquelles un individu reconnaît ses caractéristiques comme étant sien tout en attribuant une valeur de reconnaissance. Elle se caractérise également par les caractéristiques collectives qui sont associées aux sentiments d'appartenance d'un individu à un groupe ou à une catégorie sociale et d'une intériorisation des valeurs transmises par l'idéologie dominante (Bélanger, 2017). Ainsi Bélanger (2017) présente deux pôles que constitue la notion de l'identité : le pôle individualiste qui se traduit par le concept de soi et le pôle social qui se définit par le système des normes. Obin (1995), quant à lui, ajoute que l'IP ne se limite pas à une identité personnelle, c'est aussi une identité collective qui s'ancre dans des représentations et des pratiques qui dépendent d'elles-mêmes et du milieu dans lequel le professionnel exerce. Cette conception de l'identité renforce le rapport entre l'identification et la différenciation de la personne avec l'autre. En ce sens, Blin (1997)

énonce une conceptualisation de l'IP en mentionnant celle-ci comme un processus identitaire dynamique qui se construit à travers l'appartenance et la différenciation du sujet en fonction du contexte et des interactions qu'il vit auprès des membres du groupe de professionnels auquel il appartient.

L'IP EN MILIEU DE TRAVAIL

L'IP en soi se manifeste rarement de manière consciente (Gagné, 2020). Elle intervient cependant chaque fois que le professionnel doit prendre position qu'il doive décider de sa manière d'agir face à une situation, qu'il se comporte en interaction dans son milieu de travail ou qu'il réagit et s'exprime par rapport à sa pratique et sa profession. Une fois rendue consciente, l'IP constitue un levier pour se développer de façon professionnelle en tant que professionnel. En outre, l'IP touche particulièrement deux compétences professionnelles que tout professionnel doit développer pour exercer son métier, soit celle de s'engager dans une démarche individuelle et collective de développement professionnel, soit celle qui commande d'agir de façon éthique et responsable dans l'exercice de ses fonctions. L'IP selon Gagné (2020) sert à se définir et à se reconnaître, à s'affirmer par rapport aux autres et à orienter ses comportements et ses attitudes en tant que professionnel. C'est ainsi que Granja (2008) présente l'IP en milieu de travail comme une ressource d'énergie et de sens pour l'action qui permet au professionnel de se faire reconnaître comme agent professionnel, qui lui permet aussi d'identifier sa mission, de légitimer son rôle social et d'acquérir de l'autorité et la confiance des usagers.

En somme, nous avons constaté qu'il n'y a pas une école où l'on apprend à avoir une IP, cette dernière se développe dans le temps, elle est le fruit de l'éducation, d'expériences, d'habitude, de choix, de rencontres et non pas une caractéristique intrinsèque de l'individu. Dumais (2013), dans son travail de recherche présente quatre étapes qu'effectue le développement professionnel d'un enseignant d'après un continuum de formation. En premier lieu, il y a la formation antérieure faisant référence aux expériences personnelles et scolaires qui ont une influence sur la manière d'apprendre et d'enseigner. En deuxième position, il y a la formation initiale permettant de préparer le futur enseignant. En ce sens,

cette période assure l'acquisition de connaissances et le développement de compétences professionnelles. Troisièmement, il y a l'insertion professionnelle, qui se caractérise par la recherche d'emploi et le début de la carrière enseignante. Et en dernier lieu, il y a la formation continue qui s'enclenche lorsque la période d'adaptation à la profession est terminée. En effet, cette période permet d'enrichir à jour sa propre pratique professionnelle.

En résumé, ce qu'il faut retenir de l'IP est qu'elle est un ajustement permanent, donc, son développement s'exerce tout au long d'une vie professionnelle. C'est donc la théorie de Fray & Picouveau (2010) qui présume que l'homme est perfectible et est libre de choisir ce qu'il veut devenir dans le futur tant personnellement que professionnellement. L'homme n'a pas d'identité prédéfinie, elle se construit au fur et à mesure des expériences de la vie. Selon ses auteurs, la construction de l'IP est un processus dynamique, continu et interactif. La première caractéristique du processus de construction identitaire développée dans ce cas explique que la constitution de l'IP exerçant tout au long d'une vie professionnelle est sujette non seulement aux changements et aux évolutions imposés par l'entreprise, l'organisation et l'environnement économique, mais également par la personne elle-même. Ainsi l'IP ne peut être considérée comme un état figé ou invariable, tout au contraire, le processus est pérenne et subit une actualisation incessante par l'interaction de différents facteurs et individus. Ce processus s'adapte aux contextes et aux expériences de l'individu.

Par ailleurs, Dubar (2000) à travers son approche, montre que l'identité n'est autre que le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biologique et structurel des divers processus de socialisation qui construisent de façon conjointe les individus et définissent les institutions. Ainsi, dans sa théorie, il présente trois (3) dimensions du concept de l'IP : une dimension subjective, une dimension dynamique, et une dimension relationnelle. Dans la première, l'IP constitue à la fois une identité au travail et une projection dans l'avenir, l'anticipation d'une trajectoire d'emploi et la mise en œuvre d'une logique d'apprentissage ou mieux, de formation. La deuxième explique que l'identité est vouée à des ajustements et des reconversions successives, elle est fortement marquée par l'incertitude alors qu'elle accompagne théoriquement le passage à une forme de stabilisation sociale. L'identité n'est pas donnée, elle n'est jamais construite, mais toujours à construire. Elle se

construit progressivement dans la confrontation aux autres et aux circonstances. En dernier lieu, la dimension relationnelle montre que pour réaliser la construction biographique d'une IP et donc sociale, les individus doivent entrer dans des relations de travail, participer sous une forme ou une autre à des activités collectives dans des organisations, intervenir d'une manière ou d'une autre dans des jeux d'acteurs, et finalement faire l'expérience du pouvoir, de la lutte pour la consolidation de l'IP et pour l'imposition de sa reconnaissance.

Le concept IP étant circonscrit, c'est le moment de procéder dans les lignes suivantes, à la circonscription de l'autre concept central de cette recherche, en l'occurrence conflit organisationnel. Pour tenter d'expliquer le concept de conflit organisationnel dans les relations de travail, nous allons, dans un premier temps, tenter de définir le mot conflit, puis présenter ses différents types dans le secteur organisationnel.

CONFLIT : UN PROBLEME PERTINENT DANS PRESQUE TOUTE ENTREPRISE

Le mot « conflit » vient du latin « *conflictus* » qui signifie : heurt, choc, lutte, attaque. Le choc que produit le conflit est l'analyseur du système, et ce conflit traduit un état figé dans une dynamique mouvante (Dethier, 2018). Pour l'auteur, le conflit est en lien direct avec le changement, les émotions, la communication et la logique des systèmes. En outre, il constitue une invitation à l'ouverture, à la circularité et au devenir. Donc, un conflit, ou situation conflictuelle est un état d'opposition entre personnes ou entités. Il est également utilisé pour décrire un état de contradiction (par exemple contradiction de textes juridiques ou conflit de loi) ou de contre-indications (par exemple l'usage de médicaments par des patients présentant des pathologies particulières) ou d'incompatibilité (systèmes en place, mais dont la coexistence dans un même contexte ou dans une même vision n'est pas garantie).

D'après les physiciens, l'univers en expansion est régi par les lois du chaos. Et c'est pareil pour les relations humaines. Dans le monde des humains, évolutif par essence, il ne peut y avoir de normes absolues construisant une fois pour toutes un rapport harmonieux. Il n'y a pas d'ordre sans désordre et vice versa (Dethier, 2018). Donc, nous disons que dans les rapports des hommes il est fort et difficile pour qu'il n'y ait pas de conflit, vu les idées

divergentes. Selon Dethier (2018), les conflits sont à la base de tous les systèmes vivants, et c'est la manière dont nous les abordons qui les rend féconds. À ce moment, le conflit se présente comme l'expression d'un potentiel d'énergie mal utilisé. Mazeau (2017), montre que le conflit prend naissance à partir d'une dispute dégénérée et qui pourra même mener à la violence. Le conflit met en jeu des états émotionnels forts comme la frustration, la colère, la peur, la honte, la tristesse, etc. C'est cette réalité qui est à l'origine de la connotation négative du mot conflit. À ce moment-là, on parle du conflit au sens profond ou authentique du terme.

Il nous semble un peu flou de définir le mot conflit, car c'est une notion très riche. Certains auteurs sont unanimes de voir que le conflit peut se définir de façon générale, suivant des recherches qui ont été faites sur le conflit, depuis soixante-dix ans (Hartwick et Barki, 2002). Il se présente sous plusieurs formes et est différent à chaque situation donnée. Cependant, pour aboutir au contexte de conflit que nous retiendrons pour notre travail, nous présenterons dans les lignes suivantes un ensemble de définitions du mot en question suivant certains auteurs.

Marsan (2005) définit le conflit comme suit : le conflit est la divergence, l'antagonisme entre deux personnes visant à obtenir d'une même chose. C'est le rapport de deux pouvoirs ou de deux principes que les applications exigent dans un même objet des déterminations contradictoires. En ce sens, le conflit se définit comme la rencontre d'éléments, de sentiments contraires qui s'opposent. Il est le processus qui commence lorsqu'une partie perçoit que l'autre la prive ou menace de la priver de certains de ses intérêts. En ce même sens que (Stephen *et al.*, 2007) décrivent le conflit comme un processus qui prend forme quand une partie perçoit qu'une autre partie vient d'affecter négativement, ou s'apprête à affecter de façon négative une chose à laquelle elle tient. Ainsi, selon Poitras (2015), deux motifs peuvent entraîner des conflits dans le cadre d'une collaboration : premièrement, une mésentente qui porte sur le partage des gains ou des crédits, c'est-à-dire l'une des parties à l'impression d'investir plus d'efforts que les autres d'où le sentiment d'injustice. De même que cette personne peut se sentir également lésée sur le plan des crédits qu'elle retire du partenariat. Deuxièmement, un désaccord concernant le partage des rôles et des

responsabilités provoque le conflit, en ce sens que ce dernier survient du fait que les rôles et les responsabilités de chacune des parties ne sont pas définis clairement.

Par ailleurs, Foucher et Thomas (1991) montrent que le conflit fait référence à un type d'événement qui peut survenir entre des entités sociales, soit des individus, des groupes et des organisations. En conséquence, les conflits entre entités sociales peuvent de même mettre en présence plusieurs acteurs qui font partie de coalitions. Ainsi, Foucher définit le conflit comme un processus qui implique des réactions et des comportements commençant quand une partie perçoit qu'elle a été lésée par une autre ou que l'autre s'apprête à le faire.

Bien que le conflit fait référence à la violence, au désaccord entre des personnes ou entités en mauvaise situation, mais il n'est pas toujours le cas pour certaines personnes. Plusieurs chercheurs (Georg Simmel, Hegel ou Nietzsche) (s.d) se mettent d'accord pour donner une vision plus positive du conflit comme mode de relation interpersonnelle. Le conflit n'est pas forcément destructeur, il est même normal, d'ailleurs la diversité des êtres humains, le parcours individuel de chacun recourt à des divergences. De la même façon que les Psychologues Picard et Marc (2015), ont fait comprendre que les conflits ne sont pas des problèmes de mauvaise communication, mais qu'il est également normal et banal de se disputer que de bien s'entendre, car, on ne peut pas séparer les problèmes relationnels à la nature et à la dynamique d'une relation, puisque vivre ensemble et communiquer, c'est souvent compliqué et difficile.

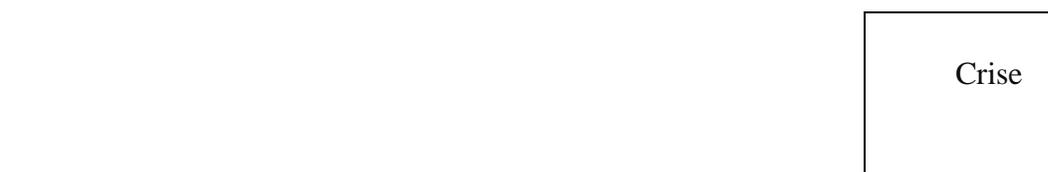
Nous essayons de faire comprendre que le conflit est négatif suivant la manière de l'aborder (Mazeau, 2017). Pour l'auteur, un conflit peut rencontrer une réalité qui peut aussi être bénéfique à une structure s'il permet l'expression des besoins des personnes la remobilisation d'un groupe autour d'un projet commun. C'est ce qui fait que la notion d'escalade du conflit est essentielle à n'importe quel stade, on peut intervenir face à n'importe quel comportement, on peut agir. Deux personnes peuvent être en désaccord sur un point, mais il n'y aura pas forcément conflit, avance Marsan (2005). L'auteur essaie de faire comprendre que, pour qu'il y ait conflit, il faut que les deux protagonistes de la situation aient un intérêt en commun faisant l'objet du désaccord.

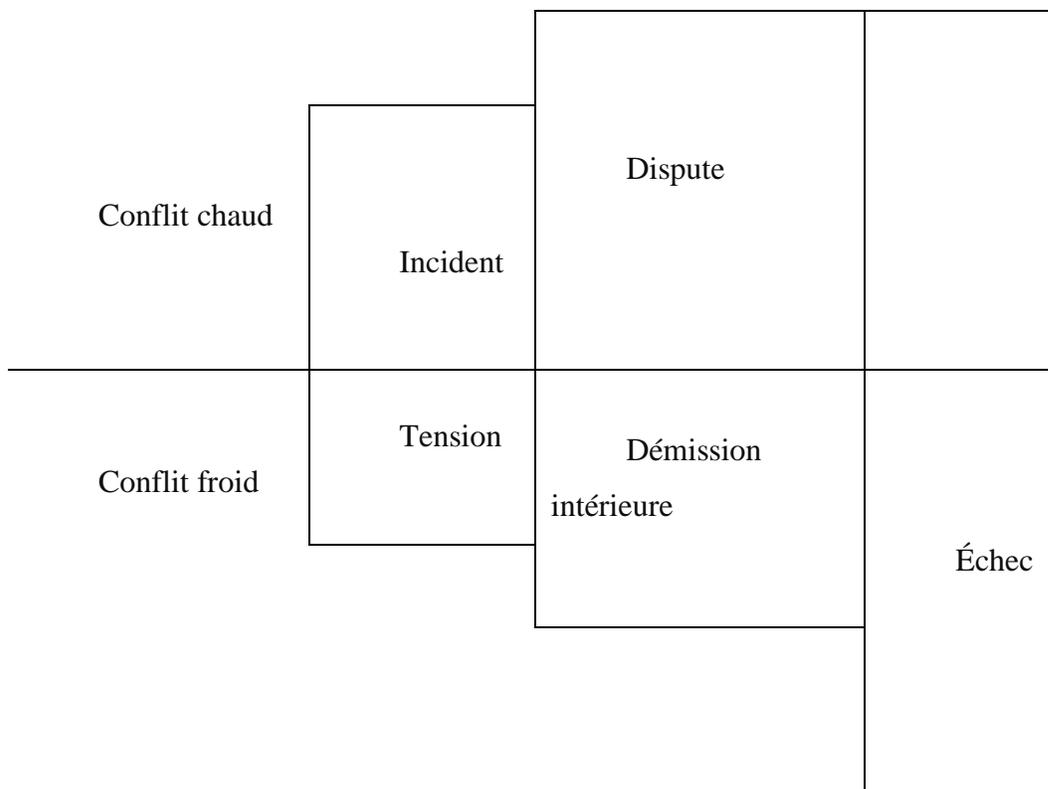
Il est ressorti que le conflit correspond à une situation dans laquelle se trouvent des individus ou des entités dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer. Ces définitions ci-dessus, restent de façon volontaire très élargies, en ce sens qu'elles décrivent le moment où dans toute activité de longue haleine, l'interaction entre deux parties (franchis la ligne) se transforme en conflit. En conséquence, elle englobe toutes sortes de conflits qui peuvent apparaître au sein d'une organisation. Certains théoriciens montrent que les conflits ont un aspect plus ou moins central du fonctionnement des organisations qu'il importe de gérer, voire de régulariser, pour ne pas gêner le fonctionnement harmonieux de ces dernières. Alors que pour d'autres, les conflits sont associés aux luttes de pouvoirs et aux divergences d'intérêts sur lesquelles sont érigées certaines catégories d'organisations. En conséquence, ils représentent l'aspect central de la vie dans ces organisations (Foucher et Thomas, 1991).

1.1.7 Types de conflit

Le conflit peut se présenter sous différentes formes, dépendamment du cas présenté ou de la situation en question. Mais dans la vie sociale en général, nous avons deux types de conflits : conflit chaud et conflit froid. Le premier est un conflit ouvert, caractérisé par la manifestation d'émotion, il est facilement repérable, car il est manifeste (la dispute et l'affrontement). Le second est un conflit latent qui se déroule sans communication verbale. Il est difficilement repérable, car il est non formulé. Cependant, les silences lourds, les agacements, les absences répétées, les postures du corps sont autant d'indices pour le repérer (Mazeau, 2017). Pour une méthode plus claire des deux types de conflits, nous illustrons ci-dessous l'exemple du schéma de Friedrich Glasl (2009).

Figure 2 : les composantes du conflit chaud et froid dans les organisations (Glasl, 2009).





Il convient de révéler, suivant Mazeau (2017), que plus de 90% des entreprises ou organisations font face au conflit froid, pendant qu'elles épargnent le conflit chaud. Si le conflit chaud est effrayant, le conflit froid est plus dangereux.

Dethier (2018) présente trois types de conflits. Premièrement le conflit latent est celui qui évite la confrontation. Ce type de conflit reste à l'intérieur et ne se manifeste pas. Sa cause réelle n'est pas cernée. Un individu qui vit des paniques et qui ne s'exprime pas se sentira incapable de dire ce qu'il ressent vraiment. Son conflit intérieur va s'extérioriser par des absences, rumeurs et maladies. C'est ce qui explique que beaucoup de conflits humains nous rappellent les maladies auto-immunes dans lesquelles les cellules d'un même organisme, ne sachant se reconnaître comme alliées, se font la guerre pour s'autodétruire (Dethier, 2018). Deuxièmement, le conflit ouvert consiste en une verbalisation agressive. Il se manifeste par des actions de nature non conviviale. Dans le conflit ouvert, les interlocuteurs dépassent le stade de l'argumentation. En fait, chacun est enfermé dans ses

arguments, bivouaqué sur ses positions et refuse de vouloir en changer. Ce conflit est une sorte d'explosion plus ou moins violente où les deux acteurs se disent en clair ce qui était caché au préalable. Par conséquent, une fois que l'éclatement est passé, chaque individu ressent un sentiment de gêne, qui va rendre très difficile la continuation d'interaction entre eux. Par contre, pour éviter d'arriver à ce stade, il est préférable d'arrêter le conflit dans sa première phase, en s'exprimant et clarifiant les différends cachés dès les premières répliques dans la phase de discussion. En dernier lieu, le conflit bloqué qui résulte d'une escalade ou du franchissement par l'un des acteurs d'un seuil jugé inacceptable. Ce type de conflit est caractérisé par une rupture de la communication et nécessite le recours à un dispositif de médiation. Cette dernière est selon Bourgarel (s.d) un accompagnement confidentiel d'une personne confrontée à un interlocuteur qui refuse de coopérer ou qui a un comportement manipulateur.

Les types de conflits sont aussi vastes que nous nous sommes limitées dans l'élaboration. Puisque notre travail est penché dans le champ des ressources humaines, nous présenterons les types de conflits souvent croisés dans les entreprises.

1.1.7.1 Conflit interpersonnel

Le conflit inter personnel, c'est-à-dire entre groupes de personnes, se définit par une situation dans laquelle plusieurs personnes s'affrontent. Celle-ci se présente sous plusieurs formes, telles que; conflit de valeur, de position, d'intérêt, d'opinion, pour ne citer que ceux-là.

a) Conflit de valeur : « ensemble de conflits (conflits éthiques, qualité empêchée et sentiment d'inutilité du travail) qui porte sur des choses auxquelles les travailleurs octroient de la valeur » (Beque, 2021, p.1). Voilà comment Beque (2021) explique l'ensemble de ces conflits : en ce qui a trait aux « conflits éthiques », ils interviennent lorsque le travail entre en contradiction avec les convictions personnelles. Puis celui de la « qualité empêchée » décrit des situations où l'organisation du travail ou l'état des équipements dont disposent les travailleurs ne permettent pas un « travail bien fait ». Pour finir, « le sentiment

d'inutilité du travail » indique une situation où le travailleur ne voit ni la finalité ni le sens de son activité.

D'autre part, « *un conflit peut exister entre deux valeurs dont on voudrait tenir compte, ou entre la valeur que l'on voudrait privilégier et celle qu'une autre personne, l'organisation, ou la culture organisationnelle préfère dans un tel cas. Dans les deux cas un choix devra être fait et une des valeurs retenues pour résoudre le problème* » (Girard, 2009, p. 3). En effet, disons que le conflit de valeurs survient lorsque les actions qui seraient menées afin de mettre en pratique une certaine valeur dans une situation donnée entrent en conflit avec les actions préconisées par une autre valeur qui semble également importante.

b) Conflit de position : ce type de conflit apparaît lorsque des personnes se positionnent sur des bases idéologiques différentes. Chacun a une position qui peut être basée sur un modèle intégré inconsciemment et qui n'a jamais été remise en cause ni réfléchi.

c) Conflit d'intérêts : il y a divergence sur les intérêts de chaque groupe ou personne

d) Conflit d'opinion : on mêle des jugements, des opinions sur des faits qui engendrent des conflits

À ne pas confondre ce type de conflit à celui « *d'intrapersonnel* » qui lui-même est différent du conflit « *intrapsychique* ». Ce dernier se trouve entre les différentes instances psychiques de l'individu (au sens de la psychanalyse). Alors que selon Christine (2005) le conflit intrapersonnel a rapport soit à des conflits cognitifs ou d'objectifs.

1.1.7.2 Conflit intragroupe

Le conflit intra groupe désigne les heurts qui se produisent entre tous les membres d'un groupe ou certains d'entre eux, et il affecte souvent le fonctionnement du groupe et les résultats obtenus par celui-ci.

Celle-ci se différencie du conflit **intergroupe** d'où les désaccords se font entre plusieurs groupes. Le plus connu est celui qui se produit entre les syndicats et la direction. Ils sont souvent extrêmement intenses, interminables et coûteux pour les intéressés.

1.1.7.3 Conflit organisationnel

Comme nous l'avons souligné dans le thème, notre travail de recherche est bel et bien dans le champ des ressources humaines. Ce qui fait que le type de conflit organisationnel est celui sur lequel nous mettons l'accent. Donc, vu qu'il s'agit d'un concept assez vaste, nous allons le présenter avec le maximum de rigueur possible.

Le conflit organisationnel provient de l'opposition et des heurts cités principalement par la manière dont les postes de travail sont définis, dont l'organisation est structurée et dont l'autorité officielle est répartie. Bien que le mot conflit a un aspect de guerre, de combat, de lutte (Dominique et Marc, 2015), de violence (conflit de 1754 entre la France et les Britanniques), le conflit organisationnel lui, renvoie à un ensemble de problèmes sociaux, il dépend des inégalités de l'organigramme de l'organisation entre le superviseur et le subordonné. Il est lié à la mauvaise définition des tâches. « Si les conflits inter social sont proches des rivalités, de l'affrontement entre deux ou plusieurs unités, individuelles ou collectives, indépendantes les unes des autres, inversement, les conflits organisationnels sont proches des tensions internes d'un système social » (Touraine, 1975, p.17).

Comme le précise Mazeau (2017), le conflit prend sa source à partir d'un besoin qui n'a pas été satisfait, et peut aussi naître d'une déviation ou d'une hypertrophie d'un besoin identitaire (Dominique et Marc, 2015). Il est favorisé par de nombreux facteurs (Dynamique de groupe, l'éducation, valeurs sociales non dites, les croyances, la dualité, le jugement sur autrui, la peur du changement, communication déficiente, la méconnaissance, etc.). Pour Dominique et Marc (2015), le conflit est apparu comme un élément incontournable dans les relations humaines pouvant revêtir des formes différentes et jouant un rôle dans la dynamique et l'évolution des individus et des collectivités. C'est ainsi que Stephen *et al.* (2007) parlent de trois écoles de pensée qui présentent les différentes conceptions du rôle de conflit dans les organisations.

- La conception traditionnelle : C'est l'approche la plus ancienne qui considère le conflit comme une chose néfaste et qui ne peut exercer qu'une influence négative, en ce sens qu'il est nocif, synonyme de violence, de destruction, et d'irrationalité.

- La conception humaniste : cette approche montre que l'on doit accepter le conflit, vu qu'il est inévitable. Elle considère le conflit comme un élément naturel et inéluctable au sein d'un groupe, et qui possède le potentiel de se transformer en force positive.

Alors, ici, nous comprenons qu'il faut voir un conflit comme étant un moyen d'améliorer le fonctionnement d'une organisation. En ce sens, l'auteur montre lorsqu'un conflit se présente, c'est qu'il y a de l'amélioration dans l'organisation (relation, structure, leadership, communication, etc.).

- La conception interactionniste : cette approche appui la conception humaniste dans le sens qu'elle encourage le conflit, elle le présente comme une force positive et comme un facteur indispensable à l'efficacité du groupe. Cette conception recommande au gestionnaire d'avoir un minimum de conflit suffisant pour garantir la viabilité, l'esprit critique et la créativité de leurs groupes.

Par ailleurs, l'approche interactionniste ne prétend pas que tous les conflits soient bénéfiques. Elle présente deux types de conflits : conflit fonctionnel qui contribue aux objectifs du groupe, en améliorant ses performances par le biais de ses retombées individuelles et/ou collectives positives. Le conflit dysfonctionnel qui compromet la réussite du groupe par ses retombées individuelles et/ou collectives.

Pour ces auteurs, le processus de conflit se décompose en opposition potentielle, en cognition et personnalité, en intention, en comportement et résultats. En substance, ces auteurs présentent trois types de conflits en milieu de travail : conflit de tâche qui porte sur le contenu et les objectifs du travail, conflit de relation fondé sur les rapports interpersonnels et conflit de procédé relatif à la façon dont le travail est effectué. Ce qu'il faut savoir, c'est que les impacts du conflit peuvent être néfastes et que l'organisation ne doit pas les minimiser.

En somme ce qu'il faut retenir de ce type de conflit, c'est que les adversaires ici sont placés, non pas l'un en face de l'autre sur un champ de bataille, mais à l'intérieur d'un même champ social, défini, par de mauvaises organisations des tâches, par des frontières et organisé autour de valeurs culturelles et de normes sociales. En effet, vu que notre travail est axé sur l'environnement de travail, il est immanquable pour nous de définir le concept milieu de travail.

CONSEQUENCES DU CONFLIT

Les conflits produisent des conséquences nocives pour toutes organisations. Ici, nous présentons les conséquences du conflit élaboré par Rochefordière (1990) qui présente deux plans sur lesquels se situent les conséquences du conflit.

- Sur le plan économique : la capacité d'innovation diminue, le processus de prise de décision, la productivité, la qualité, et le service aux clients sont perturbés.

- Sur le plan social : dans ce cas, il y aura individualisation des comportements, turnover anormalement élevé.

En plus des conséquences du conflit présenté par Rochefordière (1990), nous ajoutons également certaines conséquences qui peuvent déséquilibrer l'environnement organisationnel du travail, telles que : détérioration de la communication et du climat de travail, disparition de l'esprit d'équipe, absentéisme et congés de maladie et plaintes pour harcèlement psychologique.

LE GESTIONNAIRE FACE AU CONFLIT EN MILIEU DE TRAVAIL

L'Office québécois de la langue française définit l'environnement de travail comme un environnement physique ou social dans lequel un travailleur exerce une activité professionnelle. La culture organisationnelle, les facteurs de stress professionnel, les relations interpersonnelles, l'organisation du travail, l'aménagement des postes de travail, la température, l'éclairage et la qualité de l'air, notamment, composent l'environnement de travail. De ce fait, les employés pour donner satisfaction au travail doivent être encadrés et protégés. Ils doivent être traités avec respect et doivent se sentir dans leur propre entreprise. Un espace de travail intelligemment conçu pour ses salariés est déterminant quant à la motivation des équipes. Cela améliorera nécessairement leur productivité et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Autant de fois que l'employé donne de l'importance à ses employés autant de fois qu'ils donnent du rendement.

Le gestionnaire travaille au cœur du fonctionnement d'une organisation, il doit tenir compte des aptitudes apportées par les sciences du comportement en ce qui a trait aux besoins

de l'individu et son influence dans un groupe de travail. Du point de vue du leadership, l'attitude du gestionnaire en temps de crise est l'un des aspects le plus importants (Deetjens, 2006). Les organisations rassemblent bon nombre de gens qui souvent sont en désaccord sur certains points, alors, il revient au gestionnaire de diriger et de coordonner ces différentes personnes afin d'avoir un climat de travail harmonieux. Pour cela, la théorie des trois besoins, développée par McClelland, servirait un outil essentiel de l'activité professionnelle d'un gestionnaire. Ces trois besoins sont : le besoin d'accomplissement ou de réussite, dans lequel le gestionnaire a l'envie de se surpasser., de s'accomplir au-delà des normes établies, de se battre pour réussir. Le besoin de pouvoir, dans lequel le gestionnaire a besoin d'imposer aux autres un comportement qu'ils n'auraient pas adopté en temps normal (si c'est pour le bien-être de l'organisation) et puis le besoin d'affiliation qui est le désir d'établir des relations interpersonnelles amicales et intimes.

Par ailleurs, le gestionnaire occupe la fonction de direction, qui selon Robbins (2007) consiste à motiver les employés, à administrer leurs activités, à choisir les canaux de communication les plus efficaces et à résoudre les conflits entre les membres de l'organisation. Toutefois, il est presque impossible d'éliminer tout conflit. En conséquence, toujours selon l'auteur, le gestionnaire doit mettre en place des mesures nécessaires servant comme outil de correction lorsqu'il s'aperçoit qu'un conflit s'identifie. Pour ce faire, l'auteur avance que le gestionnaire doit recourir à des mesures qui peuvent toucher soit les structures, soit les relations interpersonnelles. Guillaume-Hofnung (2015), présente quatre (4) types de médiation pour gérer le conflit. La médiation créatrice qui va susciter entre des parties ou des groupes de nouveaux liens, la médiation rénovatrice qui réactive des liens distendus, la médiation préventive qui évite l'éclatement d'un conflit, et la médiation curative qui aide les parties en conflit à en trouver une solution. Toutefois, l'auteur explique que le caractère visible des conflits apprend que l'on a plus facilement perçu la fonction curative de règlement des conflits que les trois (3) autres.

LES ETAPES DE LA RESOLUTION DE CONFLIT

La résolution de conflit est l'une des principales missions d'un gestionnaire. Disons que c'est le meilleur moment pour lui de mettre en application sa capacité professionnelle

(IP) pour affaiblir le conflit en milieu de travail. En ce sens, il est important pour le gestionnaire d'intervenir le plus rapidement possible. Il doit être objectif, et agir en tant que médiateur en écoutant les deux versions des protagonistes (Colders, 2011). Pour ce faire, selon Rondeau (1990) le gestionnaire doit :

- Savoir qui sont les membres du groupe qu'il organise. Il est important de respecter les idées et les valeurs de chacun, même si elles sont différentes, car, chacun possède sa personnalité qui lui est propre.

- Faire une rencontre individuelle avec les personnes impliquées. Le gestionnaire rencontre de façon individuelle chaque membre du groupe et les amène à adopter une attitude constructive plutôt que destructive, tout en posant les bonnes questions et en adaptant les interventions selon la personnalité de chacun dans la mesure du possible.

- Faire une rencontre en commun avec les personnes impliquées. Le gestionnaire tente d'obtenir l'engagement et la volonté de modifier les comportements de chacun dans l'optique d'améliorer les relations au sein de l'équipe en proposant des pistes de solutions valables pour tous.

- Faire un suivi régulier. Le suivi est une étape à ne pas négliger. Il faut vérifier que chacune des parties respecte ses engagements. Le gestionnaire offre un support et un accompagnement aux individus impliqués et souligne les améliorations avec une rétroaction constructive. Cette étape est très vitale, car elle boucle l'intervention et permet de diminuer les chances de dégénération du conflit (Rondeau, 1990).

Par ailleurs, il ne faut pas prétendre que le conflit organisationnel se manifeste seulement entre les employés. Peu de problèmes causent autant de soucis que ceux auxquels doivent faire face les patrons à propos des relations au travail. Certains hommes d'affaires ont préféré cesser leurs activités plutôt que de négocier des conditions de travail avec les employés. Bien plus, nombre d'entre eux ont mené, parfois à leur avantage, mais souvent en vain, de longues guerres très coûteuses contre leurs employés. La stabilité émotionnelle du plus tolérant des directeurs est souvent mise à dure épreuve lorsqu'il doit discuter de l'organisation du travail (Langdeau, 1974).

En effet, à ce niveau avancé de circonscription du concept conflit, il est donc possible de proposer certains systèmes de gestion qu'un gestionnaire peut implanter en milieu

organisationnel afin de réduire le conflit. Mais juste avant, nous trouvons qu'il est crucial de donner une définition du système organisationnel.

1.1.8 Système organisationnel

Tout d'abord, un système est un ensemble d'éléments qui interagissent entre eux selon certains principes pour atteindre un but commun (Lagdim Soussi, 5015). SISO (Solutions Innovatrices pour systèmes organisationnels) définit le système organisationnel comme un outil de gestion structuré qui vise l'amélioration des résultats, la performance, la sécurité pour l'entreprise et la rentabilité du système.

En substance, nous voyons le système organisationnel comme un corps social dans lequel un groupe d'individus travaille sous la supervision et avec un leader dans un but commun. Cependant, ce système peut être mal vu s'il est considéré comme un instrument de domination, de maltraitance pour les gens qui y travaillent. Ainsi, les lignes suivantes présenteront certains systèmes pouvant remédier au conflit en milieu organisationnel.

1.1.9 Système de gestion avec empowerment

En plus des éléments constitutifs (politiques, procédures, normes, guides) formant le système de gestion dans une organisation. Nous ajoutons les ressources humaines en appliquant ses politiques deviennent le moteur du rendement de l'organisation. D'où l'empowerment dans le système de gestion. Car dans l'empowerment, ce sont les membres de l'organisation qui sont aux commandes de la tâche qui leur est assignée. En ce sens que Granger (2022) montre que dans un système de gestion avec l'empowerment, les employés ont le pouvoir d'agir, c'est-à-dire, ils ont l'appropriation et l'autonomie au sein de l'organisation. En conséquence, personne ne domine personne. Ainsi, ce système exige la présence des cadres et dirigeants sur le terrain. En conséquence, il y aura un leadership des équipes face au chef. Ce qui veut dire que les idées viennent du terrain.

En effet, nous disons qu'un système de gestion avec empowerment permet de motiver les membres d'une organisation en leur donnant une place de pouvoir, de s'impliquer dans

la motivation du service de l'organisation sans être dominé par leur supérieur ou par leurs pairs.

1.1.10 Culture organisationnelle forte et positive

De nos jours, les travailleurs cherchent à rejoindre une entreprise ayant une culture authentique et des valeurs auxquelles ils adhèrent. Notamment, une culture forte dans laquelle les employés peuvent travailler sans rivalité, de manière à ce qu'il y ait un climat de travail positif pour tous. Selon Stephen *et al.* (2006), une culture forte est une culture dans laquelle les valeurs fondamentales de l'organisation sont à la fois plus largement et plus intensément partagées.

En ce sens, nous disons qu'une culture organisationnelle forte peut être liée à une augmentation de l'efficacité organisationnelle. De ce fait, on ne peut pas voir la présence de la domination (qui peut déboucher au conflit) dans une telle structure, car, les aspects positifs et plus importants de la culture organisationnelle sont de donner plus de pouvoirs aux employés du fait que ces derniers ont un effet plus important sur la performance de l'organisation. De plus, la culture organisationnelle permet d'avoir une orientation d'équipe, une stratégie et des intentions claires. La culture organisationnelle possède également une vision forte et reconnaissable (Stephen *et al.*, 2006).

Nous expliquons qu'une bonne culture organisationnelle peut réduire ou même éliminer le conflit dans des organisations, car les êtres humains qui y travaillent vont se sentir en valeur. Du fait que cette culture nourrit la cohésion, la fidélité et l'engagement des membres afin d'éliminer le stress et de réduire davantage leur propension à quitter l'organisation. À cet effet, Robbins (2007) présente certains procédés qui touchent les structures d'une organisation pouvant réduire toute friction qui est l'amélioration de la communication et la transformation ou modification de la culture organisationnelle.

L'amélioration de la communication, c'est un processus selon lequel, le gestionnaire doit s'entendre sur ce qui doit être fait, par qui, quand et de quelle manière. Ainsi, Galiana (2019) explique que, en organisation, les collaborateurs, pour être à la fois productifs et se

sentir bien au travail, ont besoin de savoir que l'entité se porte bien et que le travail qu'ils réalisent y contribue, d'où l'importance de la communication. Robbins (2007) avance que la communication entre les unités organisationnelles qui travaillent ensemble permet de limiter le conflit. Les objectifs d'une communication de conflit visent à démontrer que le conflit est maîtrisé, à conserver ou à restaurer la confiance du public et à sensibiliser la population aux risques existants (Deetjens, 2006).

La transformation ou modification de la culture organisationnelle, c'est la modification des valeurs et des croyances fondamentales de l'organisation. Le fait d'amorcer le changement en se dotant d'une démarche structurée permet de faire cheminer plus rapidement l'organisation, en stimulant les prises de conscience et en soutenant l'adoption de nouvelles façons de faire et de penser (Girouard et Martin, 2017). En plus, Menard, et Simard-Lavoie (2021) avancent pour dire que les transformations culturelles sont à envisager avec prudence et bienveillance en ce sens qu'il faut savoir créer les environnements favorables et accepter que le chemin soit infini et qu'il exige des efforts permanents. En effet, Robbins (2007) ajoute que la modification organisationnelle permet d'éviter le désaccord quand elle vise à clarifier davantage les rôles, les responsabilités, l'autorité et les communications. L'auteur continue pour dire que le gestionnaire peut réduire le conflit en soutenant l'effort collectif et en récompensant tous les membres d'une équipe lorsqu'elle atteint son objectif, non pas accorder de l'importance aux réalisations individuelles.

Par ailleurs, Rousseau (1990) montre que le débordement en organisation peut être évité à travers un système d'autorégulation. Celui-ci est un système interne de gestion de conflit intégré dans la structure systémique de l'organisation. Pour s'en servir, le gestionnaire doit avoir une connaissance conceptuelle affinée de la forme, de la nature et de la fonction des conflits. En effet, un phénomène conflictuel n'est pas une chose facile, mais qui nécessite une action rapide si l'on ne veut pas transvaser. Face au conflit, le gestionnaire doit savoir utiliser des stratégies pour remédier aux problèmes. Il doit savoir quand et comment il doit intervenir. Ainsi, Rousseau (1990) présente deux types de stratégie de gestion de conflit qui sont les suivants : stratégie d'attitude du gestionnaire des conflits et stratégie d'action axée sur le conflit lui-même.

Dans la stratégie d'attitude du gestionnaire des conflits, le gestionnaire fait un choix d'intervention temporelle, c'est-à-dire, il fait une intervention avant qu'il y ait soupçon d'existence de conflit, avant présomption (gestion proactive) ou après présomption (gestion rétroactive). En ce sens, le gestionnaire a une alternative temporelle d'intervention. Tous les gestionnaires ont la responsabilité d'intervenir de façon appropriée, conséquente et responsable en période de crise dans leurs dossiers (Deetjens, 2006).

Pour ce qui est de la stratégie d'action axée sur le conflit lui-même, c'est la stratégie qui modifie le cycle de vie du conflit. Le gestionnaire doit gérer le temps dont il dispose dans la planification de ses stratégies de gestion, afin de, par certaine méthode de conquérir des degrés de liberté supplémentaires sur les différentes phases de la vie du conflit.

Il est révélé que, selon Rousseau (1990), dans un milieu de travail aux mutations et aux modifications, l'organisation doit axer sa politique et ses stratégies davantage sur une adaptation rapide et une plasticité certaine de ses structures.

1.1.11 Système de négociation intégrative

Nous conseillons ce type de système avec lequel nous pensons que le conflit peut affaiblir dans les organisations. Nous disons que la négociation intégrative donne à chacun l'impression d'avoir remporté la victoire. Bien souvent, les chefs des organisations déshonorent les employés, parce qu'ils croient qu'ils sont les seuls à travailler pour la réussite de ladite entité du fait que tout ordre et toutes idées viennent d'eux. En conséquence, ce sentiment de pouvoir supérieur, entraîne la rébellion chez les employés et les poussent à abdiquer. En ce sens, un bon système de négociation intégrante va permettre d'avoir une communication et une relation loyales entre les employés et leurs leaders dans le but d'avoir une sensibilisation de chacun aux besoins de l'autre.

Dans un tel système, il y a une confiance réciproque, et on maintient une souplesse réciproque. Les employeurs respectent et donnent de la valeur aux employés et vice versa. En effet, dans la négociation intégrative il existe au moins une possibilité d'accord qui ne lèse ni les employés ni leurs chefs. En revanche, elle permet d'aboutir à une solution gagnant/gagnant (Stephen *et al.*, 2006).

1.1.12 Système d'organisation autogéré

Certaines organisations ne considèrent pas ses employés comme des subalternes, plutôt comme des collaborateurs. Dans ces organisations, les cadres sont surnommés coaches, conseillers, animateurs ou facilitateurs. Dans un tel système, le rôle de l'employeur et celui de l'employé sont indistincts. Car, les employés tout comme les supérieurs prennent également des décisions, et participent à la résolution des problèmes. En ce sens, on parle de la responsabilisation du personnel qui consiste à laisser les employés se prendre en charge (Stephen *et al.*, 2006). Selon ces mêmes auteurs, dans la responsabilisation, les supérieurs ne dominent pas les employés, ils doivent accepter de ne plus tout maîtriser et de laisser les employés apprendre à endosser la responsabilité de leur travail et à mettre en œuvre les décisions appropriées. Ainsi, Robbins *et al.* (2008) présentent la théorie, Y de McGregor (1967), qu'un cadre doit adopter pour gérer ses employés. Dans cette théorie, le cadre doit considérer que le travail représente pour les employés une activité aussi innée que le jeu, qu'ils sont capables de s'autogérer et de s'autodiscipliner, s'ils se sentent impliqués dans les objectifs. Ensuite, le cadre doit considérer que l'individu moyen peut apprendre à s'amuser, et même à rechercher, les responsabilités ; et que la capacité à prendre de bonnes décisions se trouve largement répandue dans l'ensemble de la population et que les cadres n'en détiennent pas nécessairement le monopole.

En effet, le système d'organisation autogéré met l'accent sur le rapport au travail et sur la démocratisation de l'économie. En effet, l'autogestion est avant tout un concept économique et social, c'est-à-dire un mode de gestion et surtout une forme d'organisation du travail engendrée par les crises du système capitaliste (Ferreira, 2000). Suivant le même auteur, les principes sur lesquels l'autogestion repose sont essentiellement la démocratie dans

les prises de décisions, l'autonomie de gestion et la primauté des travailleurs sur le capital dans la répartition des revenus.

On est arrivé au terme de la recension des écrits autour des concepts posture professionnelle, identité et conflit organisationnel. Cette recension des écrits a permis de constater à propos du concept identité qu'il en existe différents types. Dans le cadre de cette recherche, c'est le concept IP que l'on a adopté, car cette dernière est le concept de base du travail. Cette recension a permis de voir que l'IP est la compétence nécessaire qu'exige un métier du gestionnaire pour mieux professer, et c'est cette compétence qui va lui permettre de gérer les conflits en milieu de travail.

En se tenant à l'essentiel, cette partie du travail nous permet d'établir de manière très précise le processus de construction de l'IP. Ainsi Geneviève (2019) nous explique que l'IP se construit à partir du moment où;

- Une personne fait le choix d'un métier, c'est-à-dire, la personne décide ce qu'elle veut devenir professionnellement.

- Pendant et suivant la formation générale, en cette espace de temps, la personne développe ses talents pour le métier choisi, combine ces caractéristiques personnelles et ceux qu'elle développe pour pouvoir bien jouer son rôle en milieu de travail. C'est à ce moment que la personne maîtrise bien les termes universitaires et professionnalisés tels que : approches, méthodes, techniques, aptitudes nécessaires, règles déontologiques, valeurs, etc. cette phase d'apprentissage va permettre au futur leader de déployer une vision de travail et qui influencera son IP.

- De façon polysémique, soit dans, par et à travers l'expérience de travail, la personne dans son champ d'activité exerce avec rigueur professionnelle ce qu'elle a appris, et le professe avec amour sans devenir vendeur de service.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Cette tentative de proposition d'une compréhension de la manière dont un gestionnaire utilise son IP en milieu de travail, pour gérer des conflits organisationnels, exige l'explicitation de la procédure observationnelle utilisée. L'explicitation de cette procédure, ici, consistera à préciser notre positionnement épistémologique, notre méthode, notre approche et notre technique de recherche.

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Rappelons que notre travail penchera sur l'identité professionnelle et le conflit organisationnel en milieu de travail.

Bien que le concept d'identité professionnelle puisse être défini de diverses façons, il renvoie ici selon Carpenter et Platt (1997) à un sentiment de conscience de soi qui se

développe à travers une identification croissante avec les rôles, les valeurs et l'éthique propres à une profession. Étant donné que cette définition inclut les aspects axiologiques d'une discipline, il n'est pas surprenant que plusieurs auteurs aient fait le lien entre l'identité professionnelle et l'éthique en général (Sansfaçon, 2011 ; Fitzmaurice, 2011 ; Crigger et Godfrey, 2014). Selon ce type d'éthique, l'acquisition de traits de personnalité – traits de caractère, dispositions personnelles ou qualités – qu'on peut définir par l'équilibre qu'ils réalisent entre des excès contraires, et qui sont cohérents avec une pratique disciplinaire, permet seule d'atteindre l'excellence éthique (Arbouche, 2008).

Dans le cadre de notre recherche, c'est donc la compréhension de l'IP présentée par Carpenter & Platt (1997), qui constitue notre préoccupation générale. Plus précisément, nous voulons saisir une compréhension sur la façon dont un professionnel de gestion doit appliquer son IP pour mener à bien sa profession et gérer les conflits des organisations en milieu de travail. Pour ce faire, nous adoptons le constructivisme comme posture épistémologique. Selon Aissa (2001), en adoptant cette posture, nous nous inscrivons dans une démarche d'élaboration ou de construction de la connaissance. Ce qui implique que nous ne faisons plus appel à une norme du vrai (par déduction programmable), mais à une norme de faisabilité (par intuition reprogrammable). Ainsi, nous utilisons une approche ethnographique, car, cette dernière est associée selon Aissa (2001) aux études anthropologiques du comportement des individus et des organisations avec une observation ou une participation. Elle cherche à éviter au maximum de déranger le système dans lequel elle se trouve. Peggy (1979), montre que le paradoxe de l'ethnologue cherche à la fois à s'identifier au processus culturel étudié tout en restant distant.

Nous nous appuyons sur le cas empirique du fonctionnement de la direction du personnel de Pichocho-Université (par souci d'anonymat nous avons changé le nom de l'université) en Haïti que nous avons pris le temps de bien observer. Ainsi, dans le but de centrer notre attention sur un aspect spécifique de cette pratique, nous avons formulé l'objectif de notre travail.

2.2 PRESENTATION DE LA METHODE ET LA TECHNIQUE DE LA RECHERCHE

Cette partie du travail consiste à préciser la méthode et la technique que nous avons mobilisées pour recueillir les données empiriques à travers nos observations. De ce fait, pour recueillir les données empiriques, nous avons fait une étude documentaire tout en adoptant une méthode qualitative. Le choix de cette méthode s'explique par le fait qu'elle nous permet de comprendre les acteurs dans une situation ou un contexte (ou dans des situations ou des contextes différents), en ce sens que nous ne mettons pas en évidence des lois universelles (Hervé, 2013). Selon Grawitz (2001), l'adoption de la méthode qualitative exige inévitablement la mobilisation des techniques spécifiques qui sont : observation, entrevue, analyse de contenu, etc. pour le même auteur, les techniques désignent des « procédés opératoires rigoureux, bien définis, transmissibles, susceptibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions, adaptés au genre de problèmes et de phénomènes en cause ». Parmi les techniques citées, nous avons utilisé une seule d'entre elles dans le cadre de notre travail de recherche qui est : « l'observation ». Cette technique permet de recueillir des informations sur les comportements verbaux et surtout non verbaux des sujets. Selon Claude (2019), l'observation permet d'analyser un phénomène par le biais d'une description de comportements, de situations et de faits.

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Dans ce chapitre nous allons dégager une compréhension sur ce que nous avons observé en milieu de travail lors de notre stage. Pour ce faire, *premièrement*, nous présentons notre récit de situation observable et la PP au sein de l'IP. *Deuxièmement*, nous procédons à la description des pratiques de l'IP en milieu organisationnel. *Troisièmement*, nous décrivons cette pratique comme source de motivation au travail. *Quatrièmement*, nous analysons le comportement dominant du gestionnaire au sein d'une entité, et pour finir, nous présentons des avantages dont on peut bénéficier en situation délicate.

3.1 RECIT DE LA SITUATION OBSERVEE

Dans ce travail, nous avons fait une observation au poste de travail qui nous permet de recueillir des informations pouvant nous aider à mieux connaître les exigences qui concernent

le milieu professionnel, permettant également d'être mieux équipé pour faire face aux situations délicates dans le monde du travail d'aujourd'hui. En effet, ce travail nous pousse à passer d'une perception élémentaire à une autre méthode qui nous encourage à faire de la recherche.

i.3.1.1 Témoignage 1

Je viens d'Haïti, plus précisément à Cavaillon, dans le sud du pays. Nous sommes cinq enfants d'une famille monoparentale, ma mère a lutté avec les exigences de la vie pour nous supporter. Malgré son faible niveau économique, j'ai pu terminer mes études classiques. C'est ainsi que je suis allée à université, il y a quatre ans pour ma licence en sciences comptables. Cependant, la comptabilité n'était pas ma vocation, mais j'ai découvert une passion pour cette science suite d'un échec que j'ai eu dans le cours « principe de comptabilité » à ma première année. À force de me concentrer pour avoir une note d'excellence pour tout ce qui a rapport à la comptabilité, elle fait désormais partie de ma vocation, mais mon domaine préféré est la gestion. Je n'ai pas eu ma licence en gestion des affaires parce que j'avais déjà eu une formation en gestion d'hôtellerie. Ainsi je me suis dit, vu que la comptabilité est liée à la gestion, je veux l'étudier pour devenir expert en gestion. Cependant, étant étudiante, je suis également une bonne observatrice et une bonne conseillère. Bien avant mon entrée à l'université, je suis allée dans une école de communication où j'ai eu une formation en journalisme. Donc, l'observation m'a toujours été une affaire partout où je me suis trouvée. Ainsi, tout au long de mes études à l'université je ne me permettais pas de rester sans constater le comportement des gens de mon entourage, que ce soit de notre côté dans ma salle de classe que ce soit auprès des dirigeants en milieu de travail.

Mon observation m'a permis de voir que l'administration de l'institution, choisie, avait un problème d'organisation, et le responsable des ressources était faible face à la situation présentée. En tant qu'observatrice à distance, je prenais tout mon temps pour observer, non seulement le service qu'offrait l'institution, mais également le comportement des dirigeants

à l'égard des gens qu'ils embauchent pour offrir ce service, à savoir les secrétaires, les archivistes, les professeurs, etc.

Par ailleurs, pendant la période de mes études, j'ai eu la chance d'effectuer un stage comme commis comptable, dans une entreprise industrielle de la ville de Port-au-Prince qui venait juste de se lancer sur le marché. Cette expérience de travail m'a permis de me lancer pour la première fois dans le monde professionnel, et c'est là qu'à commencer mon ambition de devenir gestionnaire professionnelle. Durant mon parcours dans cette entreprise, plusieurs défis étaient présentés, comme celui de remplacer le comptable qui est lui-même le PDG de l'entreprise, surtout quand il s'agit de la rencontre avec les bailleurs de fonds, cette situation me paraissait très compliquée. À un moment donné, j'étais obligée de participer dans toutes les activités de l'entreprise afin de porter mon soutien pour une gestion plus efficace. Ce travail n'était pas facile pour moi, car, je rencontrais de la difficulté à concilier mon travail professionnel à celui de mes études. Cependant, puisqu'il s'agissait d'une nouvelle petite entreprise voulant évoluer dans la transformation des produits de services, je me permettais de faire des sacrifices pour son avancement. En plus des travaux liés à la comptabilité, je travaillais dans les ateliers de remplissages des bidons, afin de porter main forte aux équipes de travail. Puisque mon travail avait apporté une amélioration dans la gestion de l'entreprise, le PDG décide de me garder après mon stage et de changer mon statut, celui de commis comptable à administratrice des ressources humaines. Ce changement était un nouveau défi pour moi, car, les petits conseils que je donnais aux équipes de travail ne suffisaient pas pour garder ce poste. Il me faudrait une autre identité pour effectuer cette nouvelle tâche qui m'était assignée. C'est là que me vient l'idée d'acquérir de nouvelles connaissances en matière de gestion de groupe. Telle est l'origine de mon choix de venir faire une maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail à l'Université du Québec à Rimouski.

ii.3.1.2 Témoignage 2 : le leader de l'équipe de travail

Souvent, j'ai eu à faire face à une situation très délicate au sein de l'entreprise, celle de gérer le groupe de travail. Je savais que je devrais faire face à ce défi, mais, grâce à certaines

expériences que j'avais déjà eues dans la boutique de ma mère au niveau de la gestion, j'avais su à quoi m'attendre aux équipes de travail.

Le PDG de l'entreprise est un entrepreneur qui avait une conviction pour créer des entreprises, mais on pourrait remarquer un manque de capacité à diriger chez lui. Pour être plus clair, l'idée était là, mais serait-il capable de la mettre en œuvre? Ça, on ne le sait pas. Cela ne veut pas dire qu'il n'avait pas d'identité, mais pour le métier de gestion, il lui faudrait une IP adéquate pour gérer l'entreprise et son groupe de travail avec un minimum de désaccord. En ce sens, nous avons rencontré beaucoup de problèmes au travail (manque d'assistance, de pouvoir d'agir et autres...), à un tel niveau que nous voulions tous démissionner. Le plus grand problème était quand il nous fournissait des tâches à faire et que la date de paie était déjà arrivée et il n'était pas en mesure de nous rémunérer, pourtant nous avons fait le meilleur de nous-mêmes pour écouler le maximum de produits que possible. La question que je me posais souvent c'est comment va finir cette entreprise, puisque c'est le PDG qui contrôlait le financement de l'institution, il a fait des dettes pour approvisionner, une fois que les marchandises sont vendues, nous étions tout le temps dans l'impossibilité de renouveler le stock, voire recevoir notre salaire. L'enjeu était énorme, car, pour une jeune entreprise novatrice, il faudrait réussir à payer les charges (dettes bancaires, les employés, le loyer, l'électricité, etc.) et de garder notre toute nouvelle clientèle qui croyait en notre vision pour éviter d'être une entreprise mort-née.

Étant une petite entreprise, nous étions sept (7) à travailler pour son avancement. Le PDG comme comptable et responsable des finances, moi comme administratrice, Danie, Joseph, Kesnel, Tidyo et Venette (par soucis d'anonymat nous avons changé le prénom des personnages) comme fabricant et vendeur. Mais, quand il est question de découragement auprès de l'équipe, j'étais obligée de travailler dans les ateliers avec l'équipe pour les motiver. J'avais déjà travaillé en équipe à l'université, surtout quand il s'agit de la préparation d'un événement, certains peuvent se décourager en chemin, ainsi j'ai appris à motiver les gens pour atteindre le but fixé.

iii.3.1.3 Témoignage 3 : partage de connaissance

Durant mon parcours à l'université, j'ai été non seulement une étudiante, mais également une formatrice, car, en absence de certains professeurs, je profitais de ces heures pour partager mes connaissances avec mes pairs. Je faisais des formations en protocole, en service de table pour mes camarades. J'ai même mis sur pied une rubrique baptisée : « Les vocabulaires du métier », dans le but de nous habituer avec les termes de gestion, une fois arriver sur le marché du travail, pour ne pas avoir de difficulté à les utiliser. Je n'étais pas la seule formatrice de cette rubrique, elle se faisait à tour de rôle, chaque semaine c'était le tour d'une personne de présenter deux nouveaux mots que l'on peut utiliser en administration. David, le vice-président de la classe présentait surtout des études de cas qui pourraient se présenter en milieu de travail, car il avait déjà de l'expérience en gestion des ressources humaines. Il a partagé avec nous les caractéristiques professionnelles qu'un gestionnaire devrait avoir dans l'exercice de sa fonction.

Donc, grâce à cette rubrique, j'avais gardé en tête certains principes pouvant m'aider à faire face à certains cas difficiles sur le marché du travail. Tout comme moi, les autres employés possédaient des connaissances pouvant aider l'entreprise à grandir. En ce sens, il arrive parfois qu'on veuille apporter un petit changement dans les routines, mais seul le PDG avait la voix au chapitre. Vu qu'il nous manquait d'accès dans certaines tâches, on était obligé de rester les bras croisés attendant l'ordre du leader qui lui-même ne se souciait du travail, ceci causerait des ennuis.

iv.3.1.4 Témoignage 4 : la gestion du groupe de travail

J'étais la gestionnaire de mon équipe, mais de manière générale, l'entreprise n'avait qu'un seul gestionnaire, le PDG, lui qui voulait avoir un contrôle auto centré. Lui seul pouvait décider ce que l'on doit faire ou pas, malgré mon statut de gestionnaire. Mais, cela ne me dérangeait pas, vu que j'étais encore aux études, j'admets qu'il y avait des compétences qu'il me fallait encore dans le domaine. Mais cela ne m'empêchait pas de donner le meilleur de moi pour être efficace au travail même si parfois ils ne m'écoutent pas. À un moment donné,

les employés décident volontairement d'être moins performants, et j'étais la seule responsable selon le PDG. C'est moi qui devrais les motiver, et comment motiver les employés qui ne reçoivent pas leurs salaires ? C'était le pire cauchemar de ma vie, existe-t-il une formule magique pour ça? Je ne sais pas. D'ailleurs mon titre d'administrateur était presque inexistant, parce que j'étais tout le temps dans la salle de remplissage des bidons pour aider le groupe. Une raison qui les pousse à penser que j'étais la seule personne qui reçoit son salaire à temps, parce que j'étais toujours motivé à venir au travail. Malgré nos efforts, le PDG trouvait toujours un moyen pour nous réprimander. Seul lui était parfait dans l'entreprise et ne prêtait aucune attention aux doléances de ses employés, une attitude qui déclenchait le désaccord aux ateliers de travail, du fait que certains d'entre nous n'en avaient que faire et d'autres trouvaient ça irritant.

Après chaque journée de travail, je me sentais épuisé jusqu'aux os, c'est toujours ma dernière journée, car je ne voulais pas revenir le lendemain. Mais quand j'ai pensé aux longs parcours que je vais faire pour lancer mon entreprise, je me suis dit que cette expérience me servira de support pour me motiver à rester positive quand j'aurai à rencontrer des difficultés sur mon chemin.

Ma mère me dit toujours, le meilleur professeur de la vie c'est l'expérience, il nous coûte cher, mais il apprend bien.

En effet, un matin, il était déjà l'heure de commencer le travail quand Venette, l'une des vendeuses à déclarer que la police devrait visiter l'entreprise. Voulant savoir ce qui lui poussait à faire une telle déclaration, elle m'a dit quand sera mon tour, je le saurai. Étant gestionnaire, je l'ai emmené dans le bureau du PDG qui était également le mien pour savoir son inquiétude. C'est là que j'allais savoir qu'elle aurait subi d'une agression sexuelle de la part de son chef. Et elle m'a même demandé d'être très prudente, car, elle connaissait le monsieur en ce sens. J'étais figée sur la chaise, stupéfaite, je ne savais pas quoi répondre à venette, jusqu'à ce qu'elle décide de quitter le bureau sans rien dire. Là, j'ai commencé à me questionner, quel devrait être le comportement d'un leader en milieu de travail ? C'est quoi l'IP d'un cadre de gestion ? Comment gérer un groupe de travail pour éviter le conflit ? Je

n'avais pas de réponse pour toutes ses questions sur-le-champ. La seule idée qui m'était venue à la tête était de laisser cette entreprise avant que je sois la prochaine victime.

v.3.1.5 Témoignage 5 : la démission/ la graduation

Je suis arrivée à la fin de ma dernière session, le jour était arrivé de préparer la cérémonie de l'obtention de diplôme. Et cela faisait 8 mois que je travaillais à l'entreprise, j'avais besoin de temps pour préparer l'activité à l'université. En même temps j'étais stressée au travail, parce que les bailleurs de fonds commençaient à visiter l'entreprise, puisque le PDG ne répondait pas aux appels, les employés commençaient à se rebeller, et voulaient démissionner. Le jour le plus froid que j'ai vécu au travail était le jour où j'étais rentrée au bureau, j'ai vu qu'il n'y avait plus de matériel de bureau, puis des agents de police étaient sur place et les employés étaient présents. Quel était le problème ? Les bailleurs de fonds ont pris le chemin de la justice, parce que l'entreprise ne pouvait payer ses dettes. En notre absence, le PDG a déménagé. Je suis à peine arrivée quand les agents me disent qu'ils m'attendaient, car j'étais l'assistante du monsieur. Je me sentais aussi congeler à moins de 100°. J'avoue que moi également je n'avais pas reçu mon salaire comme tout le monde. J'avais le plus grand sentiment de gêne au monde, en voyant une dizaine de personnes qui ne me quittait pas les yeux durant toute une journée. Je ne savais pas quoi faire, quoi dire.

Il était 16h, tout le monde était sur la cour, certains faisaient les cent pas en poussant des injures, le juge était arrivé quand soudain le PDG a marqué sa présence. Je ressentais une vague de mer douce qui effleurait mon esprit, j'étais comme un prisonnier innocent qui attendait avec impatience sa libération. En même temps je ressentais une délivrance, mais pour le PDG c'était le début de sa tribulation, car, il ne savait pas que cet enfer l'attendait. Il était venu récupérer le reste de ses affaires.

C'est à la fin de cette journée que tout le monde allait être au courant que l'entreprise n'était pas légale. Comme chef d'entreprise, il n'avait aucun chapeau pour exercer cette profession. Là une bagarre s'est éclatée, tout le monde voulait avoir leur argent sur place, sauf moi. La seule chose que je voulais entendre c'était : *Magdala, tu n'es pour rien, tu peux*

rentrer chez toi. Je ne voulais pas finir en prison comme complice. Heureusement, le juge avait compris la situation, le PDG était le seul coupable. Mais, il avait consenti à réparer ses erreurs.

Ce jour-là, ce fut la dernière journée de travail de tout le monde. La décision du juge était de suspendre l'entreprise pour un certain temps. C'était une calamité pour tout le monde, car il n'y avait pas d'argent pour nous rémunérer. Mais un délai a été pris par le juge pour résoudre ce problème. Tout cela était arrivé par manque de compétence et de planification. Lancer une entreprise, ça demande un statut et de l'organisation.

En effet, j'ai quitté le travail, sans salaire, bien sûr. Comme j'étais dans la préparation de ma graduation à l'école, là également il y avait conflit. Je discutais sur le sens de l'organisation des événements en entreprise avec les étudiants. J'ai réalisé que l'administration de mon école avait une faiblesse en organisation, et que les leaders n'étaient pas prêts à écouter voire à prendre des conseils. Ce sont ces deux expériences que j'ai vécues qui me motivent à travailler sur l'IP et le conflit organisationnel en milieu de travail.

3.2 ANALYSE

Dans cette partie du travail, nous allons analyser les informations du récit au regard des théories que nous avons développées dans le cadre de référence. Pour commencer, nous allons faire le lien entre la posture professionnelle et le milieu de travail. Puis, nous allons montrer le rôle de l'IP dans la pratique de gestion au sein des organisations. Et enfin, nous présenterons la pratique de l'IP à la résolution de conflits en milieu organisationnel.

vi.3.2.1 La posture professionnelle un élément constructif de l'IP en milieu de travail.

Nous supposons que la posture professionnelle est utilisée dans presque tous les métiers, cependant, elle est plus familière aux professionnels des métiers de l'humain, vu que le cœur de ses activités est l'interaction avec l'humain. Parler de posture professionnelle en milieu de travail, c'est également évoquer le corps, son positionnement dans l'espace,

l'image générée par un titre ou une tenue et son comportement envers les autres. La posture professionnelle se façonne à partir de l'intention de satisfaire aux normes professionnelles. C'est un processus d'ajustement permanent, une recherche de cohérence, d'équilibre entre des éléments personnels et les attentes de la sphère professionnelle (Weber, 2019). Cette même recherche met en lumière que tout comme l'IP, la posture professionnelle se construit dans le temps avec les expériences vécues, les situations rencontrées.

En particulier, pour le PDG, avoir une posture professionnelle au travail serait fondamental, car, il pourrait entretenir de bonnes relations avec ses subordonnés, puisque c'est un comportement qui entraîne un respect mutuel et de collaboration. Ce résultat est en lien à d'autres recherches qui stipulent que la posture peut être vue comme étant une ligne de conduite, elle est également synonyme de comportement, c'est l'attitude morale de la personne (Le Bossé, 2008). Toutefois, le manque de cette attitude peut entraîner à des actes vicieux et qui entraîneront des conséquences négatives sur la construction de l'IP du cadre.

*En effet, un matin, il était déjà l'heure de commencer le travail quand Venette, l'une des vendeuses à déclarer que la police devrait visiter l'entreprise. Voulant savoir ce qui lui poussait à faire une telle déclaration, elle m'a dit quand sera mon tour, je le saurai. Étant gestionnaire, je l'ai emmené dans le bureau du PDG qui était également le mien pour savoir son inquiétude. C'est là que j'allais savoir qu'elle a subi d'un harcèlement sexuel de la part de son chef. Et elle m'a même demandé d'être très prudente, car, elle connaissait le monsieur en ce sens. **Témoignage 4***

La réputation et la notoriété du PDG de l'entreprise seraient issues d'une présence continue, professionnelle et respectueuse des besoins des subordonnés au sein de l'entreprise. Pourtant, son comportement immoral (forme de pression grave dans le but réel d'obtenir un service sexuel) est conduit au harcèlement sexuel. Ainsi, le code canadien du travail prévoit en son article 61.7 que le harcèlement sexuel est tout comportement, propos, geste ou contact d'ordre sexuel qui soit de nature à choquer ou à humilier un employé, ou encore que cet employé aurait des motifs raisonnables à interpréter comme l'assujettissement d'un emploi ou de chance de formation ou d'avancement à des conditions d'ordres sexuels (Toupin,

2022).

En milieu de travail, le harcèlement sexuel peut devenir insupportable vu qu'il a pour effet de mettre en péril le droit de toute personne à l'égalité dans l'emploi (Toupin, 2022). Compte tenu du fait que la personne victime peut être démotivée dans ses tâches, on est donc en état d'avancer que le harcèlement en emploi, quelle que soit sa nature, peut entraîner un impact négatif sur la satisfaction au travail, sur l'implication organisationnelle et peut même conduire à l'intention de départ. Par conséquent, le harcèlement au travail est loin d'être simple, il s'agit d'une situation complexe pour plusieurs raisons. L'une des raisons qui pourraient présenter dans ce cas est que l'acte peut causer un problème psychologique sur la victime qui entraînera une manifestation directe du caractère privé de la violence (Cooney, 2003). En ce sens, la loi protège les salariés contre toute forme de harcèlement au travail.

L'analyse du récit révèle que l'un des employés était victime de la discrimination sexuelle. Tout ceci est causé par la mauvaise posture employée par le PDG pour avoir l'attention des employés. Contrairement à la définition de Weber (2019) qui stipule que la posture professionnelle est présente au moment où les normes du travail sont en vigueur, le PDG n'aurait aucun principe administratif, aucune éthique qui protégerait ses employés contre ses mauvaises attitudes. La posture professionnelle du PDG devrait lui servir une marche à suivre pour construire son IP, car, c'est un comportement qui amène le style professionnel. Ces idées sont en lien avec la compréhension de Le Bossé (2008) qui montre l'apport de la posture professionnelle dans la construction de l'IP à travers les lignes de conduite que le cadre doit suivre dans l'exercice de sa profession.

L'analyse du récit montre également qu'il y aurait un manque de professionnalisme auprès du patron. Un manque qui avait un grand impact non seulement sur la survie de l'entreprise, vu qu'il y était le seul décideur, mais également sur ses parcours professionnels. Le professionnalisme est selon Pintore (2017), la capacité et l'engagement d'un individu d'adopter le juste comportement dans son milieu de travail et de se conduire d'une manière qui reflète favorablement sa profession. Elle englobe également une série d'attitudes, d'aptitudes, de normes comportementales et morales, de qualités et de valeurs auxquelles on

s'attend de la part d'une personne spécialisée dans un secteur d'activité ou exerçant une profession ou un métier (Pintore, 2017). Qui que vous soyez, quelle que soit votre expertise et quelles que soient vos ambitions, votre professionnalisme est un atout pour votre carrière. Non seulement il affecte positivement votre milieu de travail, il affecte la façon dont les clients, les subordonnés et toutes vos relations professionnelles vous perçoivent. Le fait de ne pas tenir ses promesses, ses engagements ou plus généralement le fait d'avoir un manque de respect envers ses collègues ou envers soi-même sont des attitudes qui vous catégorisent rapidement comme une personne peu professionnelle. En conséquence, votre IP ne sera pas reconnue.

En effet, nous nous permettons de conclure que la posture professionnelle permet aux gestionnaires qui veulent avoir une apparence correspondant aux normes et pratiques du métier de construire leur IP à partir de la pratique professionnelle en milieu de travail. Tout ceci pour expliquer que l'individu étant cadre, pour construire son IP, doit avoir une attitude irréprochable envers ses pairs quand il s'agit de travailler en équipe.

vii.3.2.2 l'Identité professionnelle dans la pratique de gestion dans les organisations.

L'IP a de grandes envergures dans la définition de soi quand il est question à un individu de gérer un travail ou un groupe de travailleurs. Cette identité se définit à partir de l'activité professionnelle exercée par l'individu. Elle reflète les caractères principaux qui sont revendiqués par les individus lorsqu'ils remplissent leur fonction et progresse dans leur carrière (Dutton *et al.*, 2010). Et, cette identité est à la fois tributaire (Nancy et Stéphane, 2018) de la représentation que l'individu a de lui-même comme personne et de celle qu'il a des individus et évidemment de la représentation de ses compétences ainsi que des références collectives, des compétences associées à la profession.

En faisant une analyse approfondie de notre récit d'observation, il est remarqué que le patron (le gestionnaire) de l'entreprise serait limité dans ses tâches de gestion. Il importe de souligner que cette prise en compte signifie agir sur le lieu du travail en tant que superviseur

tout en tenant compte du flux de travail afin de produire de meilleurs résultats. Et, les employés avaient du mal à endurer le comportement de leur employeur à l'exigence du travail. Puis, ils étaient unanimes à affirmer que le profil du patron ne correspond pas aux exigences de l'entreprise pour atteindre le but. Et, ils étaient également tous d'accord pour quitter l'entreprise. Or, nous savons tous que dans toutes organisations, les employés comme on peut les appeler ; capital humain, est l'un des constituants déterminant le plus le capital de l'organisation. Dans des organisations, le capital humain (Mahoney et Kor, 2015) donne lieu à des pratiques de gestions de ressources permettant de l'encadrer, de le développer, mais également de le motiver. Dans une certaine mesure, la motivation des employés serait un atout pour l'employeur d'écouler une quantité de produits dans un délai plus court, car, rappelons-le que son entreprise, est une entreprise de fabrication des détergents, une activité qui n'est pas trop répétée dans le pays, en ce sens il n'aurait pas à faire face à de grands concurrents. Ainsi, le fait que les employés étaient démotivés, c'était déjà une voie à la faillite pour l'entreprise, car, ils n'étaient pas nombreux à y travailler.

Les employés auraient un sentiment de se sentir dominer en présence de leur patron. Personne n'était pas à la hauteur de lui donner aucun avis, le pouvoir de diriger était autocentré, seul le PDG était le maître. Ce qui fait que les employés voulant se donner à fond aux activités se verraient dans l'impossibilité de donner du rendement et d'évoluer dans une telle entreprise. Cet exemple illustre brillamment l'idée que l'atteinte du profit de l'entreprise ne constitue en rien un gage à la pleine et entière participation des employés si les barrières environnementales (manque de pouvoir de diriger, domination, harcèlement, manque de salaire, etc.) ne sont pas éliminées.

*J'étais la gestionnaire de l'équipe de travail, mais l'entreprise en générale n'avait qu'un seul gestionnaire, le PDG Jacques qui voudrait avoir un contrôle auto centré. Malgré nos efforts, le PDG trouvait toujours un moyen pour nous réprimander. Seul lui était parfait dans l'entreprise et ne prêtait aucune attention aux doléances de ses employés, une attitude qui déclenchait le désaccord aux ateliers de travail, du fait que certains d'entre nous n'en avaient que faire du comportement du PDG et d'autres trouvaient ça irritant. **Témoignage***

4.

Il est logiquement acceptable qu'un leader supervise son équipe de travail, cela faciliterait une bonne collaboration. Mais vouloir imposer son droit devient insupportable. Suivant notre expérience, nous comprenons que ce n'est pas en imposant vos droits que vous allez convaincre les autres de vous suivre, mais c'est plutôt écouter le besoin des autres et dialoguer ensemble pour trouver une solution dans l'intérêt de tout le monde. Le problème n'était pas le fait que le PDG contrôlait les activités, mais plutôt le fait qu'il exerçait un pouvoir de force qui donne l'impression de se sentir dominer. En outre, il voulait que tout se fasse à sa manière, on dirait que si la tâche n'est pas effectuée par lui, elle n'est plus bonne. Les employés se sentaient inutiles et voulaient démissionner sans tarder. De ce fait, les savoirs qui constituent l'IP pourraient servir d'outil permettant au PDG de gérer son organisation. Il s'agit ici de la compréhension, de la relation du leader au travail, que ce soit du regard qu'il porte sur soi, de la mise en évidence de fonctionnements qui sont masqués à ses propres yeux, de sa relation au collectif, de sa place dans l'organisation. Si nous mettons en lien notre analyse avec la compréhension de Gagné (2020) sur l'IP, nous pouvons nous permettre de dire que l'IP regroupe tous les savoirs permettant aux cadres de gérer leur équipe de travail.

*J'étais figée sur la chaise, stupéfaite, je ne savais pas quoi répondre à venette, jusqu'à ce qu'elle décide de quitter le bureau sans rien dire. Là, j'ai commencé à me questionner, quel devrait être le comportement d'un leader en milieu de travail? C'est quoi l'IP d'un cadre de gestion? Comment gérer un groupe de travail pour éviter le conflit? Je n'avais pas de réponse pour toutes ses questions sur-le-champ. La seule idée qui m'était venue à la tête était de laisser cette entreprise avant que je sois la prochaine victime. **Témoignage 4***

En effet, l'IP en milieu de travail ne se résume pas seulement aux compétences opérationnelles (savoir-faire), le cadre a besoin également des compétences comportementales (savoir-être) pour gérer son équipe. Ces compétences lui permettront d'avoir envers ses employés le souci des autres, qui donne à voir dans une organisation de travail un encadrement sous forme de présence, d'écoute, de confiance, de respect, de non-indifférence, etc. Les résultats des observations de notre récit révèlent que le gestionnaire de l'entreprise Haïti en développement n'aurait aucun souci aux autres. Il n'était pas là pour

répondre aux problèmes et aux besoins de ses employés. En effet, si l'objectif du patron était d'avoir une entreprise qui répond à ses rêves comme il le disait tout le temps, cette finalité lui devrait permettre d'avoir un souci du rapport à ces employés, une bonne relation basée sur la communication permettant l'échange entre lui et ses employés pour éviter le conflit au sein de son l'entreprise. Ces arguments sont liés aux études de Granja (2008) sur l'IP qui permet au gestionnaire de reconnaître leur mission et leur rôle social quand il est question d'autorité en organisation.

À ce moment, nous concluons pour dire que l'IP en gestion est la manière d'être au travail tout en mettant en défis des relations entre identité personnelle et identité collective.

viii.3.2.3 La pratique de l'identité professionnelle au désamorçage du conflit en milieu de travail

Pour commencer, nous comprenons que la pratique de l'IP renvoie à l'idée que le gestionnaire effectue un travail sur soi s'il veut éviter le conflit. Puisque le travail sur soi peut permettre au gestionnaire d'apprendre à s'adapter à de différents types de situations, à connaître les personnes en vue de répondre à leurs demandes, à leurs besoins et désirs, et également à communiquer et à comprendre ce qui n'est pas toujours clairement exprimé (Gagnon & al., 2011 : 97). L'IP favorise une réflexion sur la pratique professionnelle et une éducation dans la formation continue permettant au gestionnaire d'assumer pleinement la dimension inter-sujets dans la pratique professionnelle dans une organisation. Cette réflexion est en étroite adéquation à la deuxième dimension de l'IP présentée par Dubar (2000). La pratique de l'IP en milieu de travail ne vise qu'à faire ce que son nom indique, c'est d'agir en tant que professionnelle en mettant en pratique les normes, les valeurs et les règles (Edmond, 2005) qui structurent la perception, les sentiments et les comportements des membres du groupe professionnel.

Le PDG de l'entreprise M Jacques est un entrepreneur qui avait une conviction pour créer des entreprises, mais on pourrait remarquer un manque de capacité à diriger chez lui. Pour être plus clair, l'idée était là, mais serait-il capable de la mettre en œuvre? Ça, on ne le sait pas. Cela ne veut pas dire qu'il n'avait pas d'identité, mais pour le métier de gestion,

il lui faudrait une IP adéquate pour gérer l'entreprise et son groupe de travail sans désaccord. En ce sens, nous avons rencontré beaucoup de problèmes au travail (manque d'assistance, de pouvoir d'agir et autres...) à un tel niveau que nous voulions tous démissionner. (Témoignage 2)

Dans le lien ou dans la relation interpersonnelle en milieu de travail, la pratique de l'IP renvoie au fait de tenir compte des principes ou encore des exigences de la relation de travail. Elle renvoie aussi au fait de prendre en compte l'environnement social, économique, culturel et politique des employés. Il importe de souligner que cette prise en compte signifie que le gestionnaire doit agir sur l'environnement de travail à titre d'accompagnateur presque toute la durée de production. Dans une certaine mesure, ce serait une sorte de motivation pour les employés, car le PDG rappelons-nous dirigeait une entreprise de production qui fabrique des détergents demandant une main-d'œuvre assez confiante et motivante pour rehausser sa production. Cela signifie qu'il ferait mieux d'agir sur l'environnement global du travail comme un vrai professionnel ; voir ce que nécessite son équipe en termes de ressources (matérielle et financière), de soutien (physique et moral), d'avantages (rémunération, formation, assurances). Ainsi, les employés peuvent avoir confiance et ressentir la possibilité de progresser au sein de l'entreprise, et n'auront aucun conflit à l'égard de leur chef. Parce que le patron joue non seulement le rôle de chef de l'entreprise, mais également un rôle d'accompagnateur social vu qu'il porte une attention particulière sur le bien-être de ses employés.

Cette analyse va dans le sens de ce que dit Granja (2008) à propos de l'IP comme une source d'énergie dont procède un professionnel lui permettant de jouer un rôle social et d'acquérir la confiance. Tout ceci pour expliquer que la pratique de l'IP en milieu de travail permet au gestionnaire d'avoir un style de gestion qui peut diminuer leur fort ego et d'augmenter leur esprit d'équipe afin de se mettre en relation avec leurs employés. Néanmoins, la relation doit être bonne et respectueuse pour éviter d'être en conflit.

L'analyse de notre récit révèle aussi qu'en ce qui a trait au pouvoir d'agir, les employés étaient limités à l'initiative, vu que le patron était le seul à contrôler son travail même s'il ne se donnait pas à fond comme ça devrait être.

*Tout comme moi, les autres employés procédaient des connaissances pouvant aider l'entreprise à grandir, car, la connaissance joue un rôle important dans la performance des organisations et peut être considéré comme un consensus. En ce sens, il arrive parfois que l'on veuille apporter un petit changement dans les routines, mais seul le PDG avait la voix au chapitre. Vu qu'il nous manquait d'accès dans certaines tâches, on était obligé de rester les bras croisés attendant l'ordre du leader qui lui-même ne se souci du travail, ceci en causerait un ennui. **Témoignage 3***

Même si le travail en soi exige un leader pour diriger, ce qui est normal et acceptable, mais les employés pour rester motivés et donner du rendement doivent se sentir maîtres de leur environnement de travail. L'analyse de notre récit révèle que les employés semblent ne pas avoir le droit de faire passer leur opinion, un manque de prise en compte qui a créé un conflit de valeur. Ils ne disposent d'aucune reconnaissance de la part de leur patron, ce qui fait que leurs idées ne passent pas et ont l'impression d'être inutiles au travail. Ceci entraîne une non-satisfaction et leur pousse à perdre de manière progressive le sens du travail. Cette analyse est en lien avec ce que dit Beque (2021) à propos du conflit de valeur dans notre cadre théorique. En conséquence, le patron devrait laisser l'idée aux employés qu'ils sont les mieux placés pour imaginer comment perfectionner leur travail afin d'atteindre l'objectif fixé de l'entreprise. Autrement, l'IP joue un grand rôle dans la résolution de ce dit conflit au sein d'un groupe.

À noter que, avoir de l'IP pour un métier, c'est savoir mobiliser toutes sortes de connaissances disponibles dans le domaine pour faire avancer l'entreprise où l'on évolue, une idée qui découle de la définition de l'IP présentée par Clairret (2013) dans le cadre d'analyse de notre travail. En situation de désaccord, le professionnel de gestion prend certaines responsabilités pouvant établir des compromis. À ce stade l'IP intervient en mettant en pratique les qualités professionnelles et compétences techniques qui conviennent pour

remédier aux divergences présentées. Ainsi, le patron doit savoir encourager la prise de décision ascendante, en mettant en confiance son équipe en leur favorisant l'implication dans le travail. L'IP peut permettre au patron de tisser un lien solide avec ses employés en partageant des idées afin de relever de nouveaux défis. Pour que ce soit possible, le patron doit faciliter ce que l'on appelle l'autogestion dans son entreprise. Les employés doivent avoir l'impression qu'il n'y a pas de distinction entre patron et employé, mais plutôt une gestion participative. Les employés n'aiment pas se sentir trop contrôlés par leur chef, bien que ce dernier soit souvent présenté en milieu de travail pour renforcer la discipline et la motivation, mais ce serait mieux d'accorder la place à l'autodiscipline, tel qu'est mentionné la théorie Y de McGregor (1967).

Effectivement, pratiquer l'IP en milieu de travail, c'est savoir se positionner en tant que collaborateur malgré son statut, c'est donner la place à l'autogestion pour éviter de se comporter comme un cadre ayant un pouvoir autocentré. Ceci donnera l'occasion aux employés de s'engager dans l'entreprise, car, les employés engagés ont une connexion avec l'entreprise, ils se préoccupent du rendement tout comme l'échec de l'entreprise. L'analyse de notre récit ressort que les employés n'avaient aucune autonomie, seul le patron dominait, l'une des sources de conflits dans son entreprise. En revanche, en accordant de l'autonomie aux employés, le patron pourrait leur faciliter à faire preuve de créativité qui serait avantageuse pour lui et pour son entreprise. Car, en faisant confiance à l'imagination des employés, l'entreprise serait en mesure d'améliorer sa qualité de production et résoudre les problèmes de façon novatrice. En plus, le patron pourrait servir de nouvelles connaissances apportées par ses employés pour accumuler ses expériences et agrandir son IP dans le domaine, étant donné que cette dernière se construit également à l'aide des constatations au travail. Cette idée illustre la compréhension que Caprani *et al.* (2020) font de l'IP. Donc, il est acceptable de supposer qu'une fois les employés atteignent de l'autonomie, c'est-à-dire qu'ils exercent une influence sur le degré de responsabilités, qu'ils sont capables de participer à la prise de décision, cela faciliterait leur intégration totale dans les activités et reconnaître l'entreprise comme sienne. À ce niveau, le patron aura des employés empowerment qui seront capables d'agir librement tout en suivant la politique organisationnelle. Ainsi, ils auront la responsabilité d'assurer le rendement durable de l'entreprise. En ce sens, le patron

diminuera le risque d'avoir la grande démission dans son entreprise. Ici, nous mettons en lien la position de Granger (2022) qui stipule que les employés doivent être aux commandes dans une organisation et que ses idées doivent être prises en considération si l'on ne veut pas faire face au conflit.

Enfin, la pratique de l'IP en milieu de travail exige une pratique de communication entre le patron et ses employés. Dans le récit, nous avons constaté que le patron ne se donnait pas le temps de communiquer avec ses employés, il y avait un grand écart entre lui et son groupe. En effet, la communication pourrait créer un sentiment d'appartenance entre le PDG et son équipe de travail, car, c'est en échange de parole que le patron pourra connaître les mécontentements et apporter le plus vite que possible une solution avant que ça dégénère. La pratique de l'IP du gestionnaire crée un climat de travail où les employés se sentent en confiance et facilite la motivation et la productivité.

En substance, on pourrait conclure que la pratique de l'IP signifie agir avec professionnalisme pour faire face à tout type de problèmes rencontrés en milieu de travail. Un gestionnaire ne doit pas attendre à ce qu'il rencontre les mêmes types d'exemples de conflits étudiés lors de son passage à l'université. Tous les problèmes rencontrés en milieu de travail ne sont pas préalablement définis dans les guides d'apprentissages. Les sources de conflit sont très vastes et parfois sont même très banales. Dans les relations interpersonnelles, certaines personnes sont d'un comportement calme, ignorent tout ce qui peut déranger, d'autres se comportent comme des œufs fissurés, ils sont prêts à éclater à tout moment. Dépendamment de ce qui déclenche un conflit, le gestionnaire à travers son professionnalisme, applique des lois non écrites par tous les moyens légaux disponibles pour donner une bonne leçon de conduite à chacun sans faire preuve de chef dominant. La pratique de l'IP peut faire du gestionnaire un grand penseur. Car, du moment où un conflit inhabituel fait face, le professionnel qui maîtrise bien son métier doit être en mesure de formuler en un instant sa pensée, définit clairement le problème pour apporter une solution qui peut être provisoire, mais pourvu qu'il soit capable de calmer la tension à l'instant présent en attendant une solution durable. De ce fait, l'IP pourrait être un guide et un modèle pouvant aider un gestionnaire à avoir le profil de son métier. Et la pratique de cette identité doit se faire en

observant des comportements qui entraînent des divergents afin d'agir le plus vite que possible pour redresser la situation avant qu'elle crée des paniques au sein de l'organisation.

Par ailleurs, la pratique de l'IP en milieu de travail exige une maîtrise de soi. Certes, il faut agir vite, mais il faut contrôler notre émotion pour ne pas mettre de l'huile sur le feu, c'est-à-dire, on exprime ce que l'on ressent par rapport à la situation présentée en évitant d'accuser les autres. Les réactions des employés sont parfois irritantes, mais on doit porter attention à leurs commentaires pour mettre en évidence le comportement du bon leader.

En définitive, la pratique de l'IP d'un gestionnaire permet un environnement de travail ouvert et participatif dans lequel son équipe de travail se sent confortable pour s'investir dans le travail sans problème. Pour ce faire, le gestionnaire adopte une culture d'entreprise qui favorise la collaboration et la participation de tous. En ce sens, notre idée découle de la théorie de Stephen & al, (2006) à propos de la culture organisationnelle en milieu de travail. Toutefois, le gestionnaire procède un ensemble de savoir qu'il met en place pour résoudre le conflit en milieu de travail. Par conséquent, ces pratiques lui permettent de mettre en évidence son IP.

3.3 SYNTHÈSE DES RESULTATS

Ce chapitre se penche sur la perception de l'IP du gestionnaire et de son rôle en conflit en milieu de travail. Notons qu'en ce qui a trait à l'IP, il n'est pas seulement question d'ici du sentiment d'appartenance au métier c'est-à-dire avoir la ressemblance pour faire partie du groupe professionnel. Il s'agit plutôt de la culture de tous les jours, où le gestionnaire met en pratique ses savoirs de façon consciente pour gérer le travail et son équipe.

En substance, l'analyse des résultats montre que l'IP d'un gestionnaire pourrait être déterminée, axée sur une relation de soutien envers ses employés tout en gardant une bonne posture professionnelle. En conséquence, cette posture sert un outil pouvant aider le gestionnaire à construire son IP. Cette identité reflète l'image que le gestionnaire a dans l'exercice de sa fonction, elle met en relation les savoirs être et savoir-faire du gestionnaire pour gérer son équipe. En outre, cette identité se construit non seulement à partir des

connaissances acquises au cours des parcours académiques, et également à partir des expériences de travail.

Aussi, il ressort de l'analyse que la pratique de l'IP peut contribuer à la résolution de conflits en milieu de travail, vu qu'elle permet au gestionnaire de se positionner sur le lieu de travail à titre de collaborateur qui travaille en commun accord avec son équipe. En étant sur le terrain, le gestionnaire prend le temps d'écouter ses employés, de valoriser ses idées et de leur donner accès au pouvoir décisionnel au sein de l'entreprise. Cette pratique permet au gestionnaire d'avoir une idée préalable des besoins des employés et peut agir aussi rapidement que possible en cas d'un différend avant que ça devienne insoluble. En effet, la pratique de l'IP favorise un climat de travail axé sur l'encadrement et la participation de tous pour le bien-être de l'entreprise.

3.4 RÉCAPITULATION DES FAITS SAILLANTS DE NOTRE RECHERCHE

En se tenant à l'essentiel, cette recherche nous permet de voir que :

- 1) L'IP se présente dans différents domaines, et à chaque domaine elle prend une définition qui est propice aux exigences du métier.
- 2) D'établir de manière très précise le processus de constructions de l'IP. Elle se construit :

- Quand l'individu fait le choix d'un métier; c'est-à-dire, l'individu décide ce qu'il veut devenir professionnellement.

- Pendant et suivant la formation générale ; en cette espace de temps, l'individu développe ses talents pour le métier choisi, combine ces caractéristiques personnelles et ceux qu'elle développe pour pouvoir bien jouer son rôle en milieu de travail. C'est à ce moment qu'il maîtrise bien les termes universitaires et professionnalisés comme : approches, méthodes, techniques, aptitudes nécessaires, règles déontologiques, valeurs, etc. cette phase d'apprentissage va permettre au futur leader de déployer une vision de travail et qui influencera son identité professionnelle.

- De façon polysémique, soit dans, par et à travers l'expérience de travail; l'individu dans son champ d'activité exerce avec rigueur professionnelle ce qu'il a appris, et le professe avec l'amour du métier.

En effet, pour faire écho à nos discours dans le premier chapitre, il ressort qu'autant de fois que l'on effectue des recherches sur l'IP on va de plus en plus trouver de vastes définitions et ceci dans de nouveaux domaines. Toutefois, les retombées de notre recherche sont immenses et nous soutenons de façon affirmative la compréhension de certains auteurs sur la définition de l'IP. En revanche, les scientifiques doivent du mieux possible proposer des connaissances pouvant montrer le rôle de l'IP aux résolutions des conflits en milieu organisationnel. Ce que nous avons fait dans notre travail, puisque :

- 1- Il nous permet de comprendre que l'IP est tout ce qu'un leader possède en termes de savoir qui lui permet d'interagir au bon moment lorsqu'un conflit fait face.
- 2- Il montre que l'IP reflète une PP permettant à un cadre d'avoir un comportement lié à l'éthique du métier qui l'empêche de développer des relations n'ayant aucun rapport avec le travail qui pourraient susciter le conflit au sein de l'entreprise.
- 3- Notre travail explique que les connaissances de l'IP font d'un gestionnaire malgré son statut, un agent de terrain qui travaille en étroite collaboration avec ses employés. Une fois sur le terrain, le gestionnaire ne fait que travailler son cerveau en observant autour de lui tous les détails, dans le but d'être au courant de tout ce qui passe en termes de désaccord et de remédier le plus vite que possible le problème avant que ça dégénère.
- 4- L'IP est un outil de gestion de conflit, en raison de ses diverses connaissances qu'elle exige d'un professionnel en matière de gestion des personnes. Car, elle permet au gestionnaire d'avoir une image irréprochable quand il est question de travailler en commun accord avec son équipe.

En définitive, en raison de différents problèmes que nous avons présentés dans notre récit, nous pouvons conclure que notre apport dans cette recherche servirait de support pour le gestionnaire de gérer considérablement les conflits dans son entreprise.

3.3 CONCLUSION GÉNÉRALE

S'il faut dire que les travailleurs doivent avoir une compétence requise pour exercer certaines professions, il est également important que les leaders possèdent une identité pour le métier qu'ils souhaitent exercer. Il s'avère difficile pour une équipe de se motiver au travail quand le leader manque de compétence dans le domaine, cela entraîne de la confusion.

Cette recherche s'est concentrée en particulier sur l'étude de l'IP d'un gestionnaire dans l'exercice de sa fonction, plus exactement à l'apport de son IP ainsi que du rôle médiateur en résolution des conflits en milieu de travail. Ainsi, l'IP a été conceptualisée dans un premier temps avec une dimension de sa composante qui est la posture professionnelle. On a démontré quel devrait être le comportement du leader envers ses subordonnés. Ainsi, des théories relatives à la posture professionnelle ont été utilisées dans le cadre de cette recherche. Par conséquent, à la lumière de la théorie comportementale illustrée par l'université d'Ohio, on a différencié le bon leader du mauvais.

En plus, le modèle théorique de ladite recherche commence par la capacité de l'IP à guider un travailleur dans un environnement de travail. En ce sens, Dubar (2000) explique trois (3) dimensions du concept chez les individus ; une dimension subjective, une dimension dynamique, et une dimension relationnelle. La création des entreprises exige un ensemble de règles et de principes et des programmes d'accès à l'égalité en emploi. Ceci permet tout dépendamment du métier de la personne, la construction de son IP se fait par un conditionnement des rapports interpersonnels au travail et par des processus identitaires personnels. En ce sens, ces processus s'établissent par l'identification et l'identisation associées à la profession de l'individu. Comme, il y a moins d'études qui parlent sur les conséquences d'un manque d'IP dans les métiers, le but de cette recherche penchait sur des théories servant de combler de cette lacune. De ce fait, on a fait une étude qualitative à travers un récit d'observation dans deux types d'entreprises, une à but non lucratif et l'autre à but lucratif. Les observations nous permettent de constater la voie des faillites des entreprises qui ont à la tête un leader non spécialiste et qui ne possède aucune identité pour son métier. En

outre, le témoignage des employés a mis en évidence la mauvaise posture de leur patron qui donne lieu au conflit au sein de son entreprise.

Par ailleurs, il ressort plusieurs constats de notre analyse. Pour commencer, il est ressorti que la posture professionnelle est un élément constructif de l'IP c'est-à-dire le gestionnaire utilise ses attitudes pour avoir une bonne relation entre patron et employé afin de travailler en étroite collaboration avec son équipe sans controverse. Ensuite, il est ressorti que l'IP permet au gestionnaire d'élaborer une stratégie de gestion cohérente avec ses compétences professionnelles (connaissances, expériences) et personnelles (trait de personnalité, habiletés, valeurs, historique personnel) pour gérer son équipe de travail et l'organisation en générale. En définitive, il ressort que la pratique de l'IP garantit un environnement de travail où les employés se donnent à fond pour atteindre l'objectif de l'entreprise. Pour ce faire, le gestionnaire se met à côté de ses employés, favorise la communication, et met en pratique certaines idées de son équipe. En conséquence, les employés peuvent se sentir en confiance et il n'y aura pas de conflit entre eux.

En effet, le gestionnaire utilise son IP non seulement pour se faire reconnaître comme étant un professionnel de gestion, mais également pour agir avec professionnalisme dans le seul but d'éliminer le bore-out au travail et de permettre les employés d'innover afin de garantir la bonne marche de l'entreprise.

Toutefois, le récit observable permettra aux personnels de gestion de mieux voir les lacunes qui peuvent se présenter dans les organisations et pouvant leur servir d'éclairage pour implanter un système de gestion pour une bonne gouvernance pour la survie des entreprises dans lesquelles ils évoluent.

BIBLIOGRAPHIE

- Aissa, H. B. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? *Xième Conférence de l'Association internationale de management Stratégique*. Québec.
- Anne-Marie Fray, S. P. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management et Avenir*, 8(38), 72-88. doi: <https://doi.org/10.3917/mav.038.0072>
- Anne-Marie Fray, S. P. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management & Avenir*. VIII(38), 72-88. doi: https://doi.org/10.3917/mav.038.0072#xd_co_f=NDhiMzhkMzQtN2U5Mi00OWJhLTg1ZDYtMzMzOTNiMGE1MmNj~
- Anne-Marie Fray, S. P. (2010). Le diagnostic de l'IP : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management & Avenir*. 8(38), 72-88. doi: https://doi.org/10.3917/mav.038.0072#xd_co_f=NDhiMzhkMzQtN2U5Mi00OWJhLTg1ZDYtMzMzOTNiMGE1MmNj~
- Aptaa. (2020, mai 25). POURQUOI LE MANAGEMENT EST À LA FOIS UNE SCIENCE ET UN ART ? Récupéré sur <https://aptaa.fr/pourquoi-le-management-est-a-la-fois-une-science-et-un-art/#:~:text=Le%20management%20en%20tant%20que,appliquent%20%C3%A0%20toutes%20les%20situations>.
- Barond, E. W. (2012, 03 15). Délinquance juvénile. *L'encyclopédie canadienne*. Récupéré sur <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/delinquance-juvenile>
- Barrère, A. (2003). *Les enseignants au travail*. Paris : PUF.
- Baudin, É. (1936). La morale de la famille. Dans É. Baudin, *Cours de philosophie morale* (p. 349 et s.). Paris.
- Beckers, J. (2007). La construction de l'IP. Fondements et conséquences méthodologiques. *Compétences et identités professionnelles*, 141-199. Récupéré sur <https://www.cairn.info/-9782804155209-page-141.htm>
- Bélangier, M. (2017). Le rôle de l'identité professionnelle des intervenants-accompagnants en reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) auprès de la clientèle immigrante : une exploration. *Mémoire*. Université Laval. Récupéré sur <https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/28069/1/33821.pdf>

- Beque, M. (2021). Conflits de valeurs au travail : qui est concerné et quels liens avec la santé ? *Dares*(27), 1-6. Récupéré sur https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/d9028bfcdb0a32987b8625d68f195680/Dares_Conditions-de-travail_Conflits-de-valeurs-au-travail_DA.pdf
- Bergeron, P. G. (2001). *La Gestion dynamique : Concepts, Méthodes, Et applications* (éd. 3e). (G. Morin, Éd., & G. Archambault, Trad.) Québec.
- Bernadette Moorhead, K. B. (s.d). *Exploring the Development of Professional Identity with Newly Qualified Social Workers. Australian Social Work* (Vol. 69).
- Bernard, P. (1979). *Le développement de la personnalité: initiation à la compréhension du comportement humain et des relations interpersonnelles*. Paris: paris new york barcelone Milan. Récupéré sur <https://storage.googleapis.com/cantookhub-media-edu/ae/62ee0069a6f90f17a177282967f5aa6c94eb4b.pdf>
- Bijoux, D. L. (1990). Coup d'œil sur la famille haïtienne à Port-au-Prince et dans les Antilles. p. 66.
- Blay, M. (2005). *Dictionnaire des concepts philosophiques*. Paris: CNRS.
- Blin, J.-F. (1997). *Représentations, pratiques et identités professionnelles*. Paris, Montréal: l'Harmattan.
- Bodain, E. (2012, février 15). *AFI*. Récupéré sur Edgenda: <https://www.afiexpertise.com/fr/publications/lecture-gerer-tout-simplement-henry-mintzberg>
- Bouchamma, Y. (2004). Gestion de l'éducation et construction identitaire sur le plan professionnel des directeurs et des directrices d'établissements scolaires. *Érudit*, 32(2), pp. 62-78. doi:<https://doi.org/10.7202/1079072ar>
- Bourgarel, L. (s.d). Gestion de conflits bloqués. Récupéré sur <https://louisbourgarel.com/gesconf/>
- Bowen, F., Levasseur, C., Beaumont, C., Morissette, É., & St-Arnaut, P. (s.d). La violence en milieu scolaire et les défis de l'éducation à la socialisation. Récupéré sur <https://www.inspq.qc.ca/book/export/html/11212>
- Brodeur, V. (2013, février 12). Comprendre le concept d'identité en orientation. *Orientation pour tous*. Récupéré sur <http://orientationpourtous.blogspot.com/2013/02/comprendre-le-concept-didentite-en.html>
- Caillé, A. (2016). Pouvoir, domination, charisme et leadership. *MAUSS*. Récupéré sur <https://www.journaldumauss.net/./?Pouvoir-domination-charisme-et>
- Camhi, K. (2022, Mars 8). L'identité et le processus de construction identitaire. (2). Récupéré sur <https://mediablog-coaching.com/recherche-developpement/processus-construction-identite/#:~:text=Le%20processus%20de%20construction%20identitaire%20d%C3%A9marre%20avant%20m%C3%A9me%20notre%20naissance,une%20anticipation%20de%20sa%20construction.>

- Camiré, A. (2012). *CRIA*, 15(4). Récupéré sur <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/de-professionnel-a-gestionnaire-pour-un-passage-reussi>
- Camiré, A. (2012). De professionnel à gestionnaire : pour un passage réussi. *CRHA*, 15(4).
- Cantin, P. t. (2009). *Osetontruc*. doi:<https://www.oseontruc.com/themes/item/comment-l-environnement-influence-le-comportement>
- Caprani, I. D. (2020). Les stratégies déployées par les apprenti-e-s en commerce de détail pour faire face aux conditions de travail difficiles en Suisse. *ReroDoc*, 22(2), pp. 1-20. Récupéré sur <http://doc.rero.ch/record/330537>
- Caroline Menard, C. S.-L. (2021). Transformation culturelle: l'essentiel est dans l'invisible. Récupéré sur <https://www.revuegestion.ca/transformation-culturelle-lessentiel-est-dans-linvisible>
- Chagnon, F. L. (2018). La conciliation famille-travail chez les parents québécois. Récupéré sur https://tout-petits.org/img/dossiers/cft/Conciliation-Famille-Travail-Observatoire_Rapport-Complet.pdf
- Christiane Gohier, C. A. (2000). Enseignant-Formateur: la construction de l'IP : recherche et formation., (p. 79). Paris. Récupéré sur https://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_2001_num_74_1_2790_t1_0079_0000_4
- Christiane Gohier, C. A. (2000). La construction de l'identité professionnelle : Recherche et formation. (74), 79. Récupéré sur https://www.persee.fr/docAsPDF/forem_0759-6340_2001_num_74_1_2790_t1_0079_0000_4.pdf
- Christine, M. (2005). *Gérer les conflits de personnes de management d'organisation*. (D. éditeur., Éd.)
- Cipriani, A. (2013, Mars). L'utilisation de métaphores au sein d'une entreprise interculturelle. Identité, langages et cultures d'entreprise : la cohésion dans la diversité. Récupéré sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01164496>
- Clairet, L. (2013, Mars). Le développement de l'IP des futurs travailleurs sociaux. *Mémoire*. Récupéré sur https://di.uqo.ca/id/eprint/608/1/Clairet_Laetitia_2013_m%c3%a9moire.pdf
- Claude, G. (2019). La méthode de l'observation pour vos recherches : définition, types et exemple. *Scribbr*. Récupéré sur <https://www.scribbr.fr/methodologie/observation/>
- Colders, L. (2011). Gestion des conflits : l'arrivée des médiateurs dans l'entreprise. *L'EXPRESS*. Récupéré sur https://www.lexpress.fr/economie/emploi/gestion-des-conflits-l-arrivee-des-mediateurs-dans-l-entreprise_1324108.html
- Cooney, M. (2003). The Privatization of Violence. 41(4).

- Corinne Vachon Croteau, C. e. (2021). La conciliation famille-travail, un phénomène éphémère? *CRHA*. Récupéré sur <https://ordrecrha.org/ressources/partenaires-contenu/concilivi/2021/06/conciliation-famille-travail-phenomene-ephemere>
- Costalat-Founeau, A.-M. (2019). IP. (V. Gérard, Éd.) *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*, 245-249. doi:<https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0245>
- Cusson, M. (1989). *Délinquance pourquoi?* Montréal: Édition BQ.
- Deetjens, M.-C. (2006). *Gérer et résoudre les conflits : gestion de crise de l'affrontement à la coopération*. Éditions Québecor.
- d'Elbée, P. (2022, juin 17). *Société de bien commun*. Récupéré sur Écologie humaine: <https://www.ecologiehumaine.eu/la-dominance-manageriale-une-fatalite/>
- Demazière, D., & Dubar, C. (1997). *Analyser les entretiens biographiques . L'exemple des récits d'insertion*. Paris, Nathan.
- Desreumaux, A. (2015). *Théorie des organisations*. Caen: EMS Editions.
- Dethier, R.-M. (2018). Gestion (s) de conflits (s). *Dans les cahiers internationaux de psychologie sociale, IV(3)*, 279-318. doi:<https://doi.org/10.3917/cips.119.0269>
- Dianne Gabrielle Tremblay, M. A. (2014). La conciliation étude travail chez les jeunes au Québec. *Researchgate*. Récupéré sur file:///C:/Users/Utilisateur/OneDrive%20-%20UQAR/Bureau/Chapitre16conciliationtravailtudes%20dernier.pdf
- Dion, M. (1999, janvier 17). De l'éthique sociale à l'éthique gouvernementale : voyage au cœur de l'homo communicans. *Éthique publique, I(1)*. doi:<https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.2716>
- Dominique Morin, S. F. (2018). La conciliation travail-famille : un engagement pluriel qui se conjugue à l'indicatif présent et qui s'accorde au féminin. *Revue jeune et Société, 3(2)*. doi:<https://doi.org/10.7202/1075735ar>
- Dominique Picard, E. M. (2015). *Les conflits relationnels*.
- Dominique, P., & Edmond, M. (2015). *Conflits relationnels*. Paris Cedex: Presse universitaire de France.
- Don Hellriegel, J. S. (2006). *Management des organisations*.
- Dortier, J.-F. (2017). *Pourquoi travaille-t-on? Dans la motivation*. (É. s. humaines, Éd.) Récupéré sur URL : <https://www.cairn.info/--.htm>
- Drouin-Hans, A.-M. (2006). Identité. *Le Télémaque, 1(29)*, 17-26. doi:<https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.3917/tele.029.0017>
- Dubar, C. (2000). *La Crise des identités, l'interprétation d'une mutation*. Paris: PUF.

- Dubar, C. (2010). La crise des identités professionnelles. (C. Dubar, Éd.) *Presse universitaire de France*, 95-128. Récupéré sur <https://www.cairn.info/--9782130583653-page-95.ht>
- Dubet, F. (1994). *Sociologie de l'expérience*. Paris : seuil.
- Dumais, M.-È. (2013). Le développement de l'IP de l'enseignant débutant à statut précaire. Récupéré sur https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/947/1/Marie-Eve_Dumais_mai2013.pdf
- Dutton, J., Roberts, L., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of management review*, 35(2), 265-293. Récupéré sur <https://www.jstor.org/publisher/aom>
- Edmond, M. (2005). *Psychologie de l'identité, soi et groupe*. (Dunod, Éd.)
- Erikson, E. H. (2011). *Adolescence et crise: la quête de l'identité*. (Flammarion, Éd.) paris.
- Faget, J. (2009). *Introduction*. Dans: *Sociologie de la délinquance et de la justice pénale*. (Érès, Éd.) doi:https://doi.org/10.3917/eres.faget.2009.01#xd_co_f=NDhiMzhkMzQtN2U5Mi00OWJhLTg1ZDYtMzMzOTNiMGE1MmNj~
- Fereira, N. (2000). La reconnaissance de l'autogestion aujourd'hui comme composante de l'économie sociale et comme élément pour une nouvelle analyse économique de l'entreprise: nouvelles pratiques sociales. 181-192. doi:doi:10.7202/000821ar
- Fernandez, A. (2021). Lean management, système d'organisation industrielle. *Piloter.org*. Récupéré sur <https://www.piloter.org/six-sigma/lean-management.htm>
- Fernet, C., & Austin, S. (2015). La motivation comme facteur clé du succès organisationnel. *NEO UQTR*. Récupéré sur <https://neo.uqtr.ca/2015/09/01/la-motivation-comme-facteur-cle-du-succes-organisationnel/#:~:text=Une%20motivation%20de%20qualit%C3%A9%20prend,membre%20d'une%20%C3%A9quipe>).
- Foucher, R., & W. Thomas, K. (1991). *Gestion des Conflits* (Vol. VI). Presse de l'Université du Québec. Récupéré sur https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=tSvpOaOWZooC&oi=fnd&pg=PA75&dq=gestion+conflits&ots=KT-HgOSFzI&sig=4YLmRSRJmaEdRQ3P3K4Xuqe5t1w&redir_esc=y#v=onepage&q=gestion%20conflits&f=false
- Fray, A.-M., & Picouneau, S. (2010). Le diagnostic de l'IP : Une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management & Avenir*, VIII(38), 79. doi:10.3917/mav.038.0072
- Gagné, A. (2020). Vous avez dit IP ? Comment favoriser son développement ? *Observatoire de la formation professionnelle du Québec*, 1-2. Récupéré sur <https://observatoirefp.org/wp-content/uploads/2021/02/F13-Identite-professionnelle.pdf>

- Gagnon, É., Moulin, P., & Eysermann, B. (2011). Ce qu'accompagner veut dire. *Psychologisation de l'intervention sociale : enjeux et perspectives, XVII(1)*, 90-111.
doi:<https://doi.org/10.7202/1005234>adresse copiée une erreur s'est produit
- Galiana, D. (2019). Comment améliorer la Communication interne au sein de votre Entreprise ? *WIMI*. Récupéré sur <https://www.wimi-teamwork.com/fr/blog/comment-fluidifier-la-communication-interne-au-sein-de-votre-entreprise/#:~:text=Encourager%20le%20dialogue&text=Encouragez%20vos%20collaborateurs%20%C3%A0%20partager,disponible%20et%20%C3%A0%20l'%C3%A9coute>.
- Galichet, F. (2011). Éthique et déontologie de l'enseignement. Récupéré sur <https://philogalichet.fr/wp-content/uploads/2011/10/Ethique-et-d%C3%A9ontologie-de-l-enseignement.pdf>
- Gandon, J.-R. (2012). Les noms de l'humain. *Empan*, 88(4), 20-23. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/empa.088.0020>
- Généviève, P. (2019). L'IP : Mieux saisir le concept. Récupéré sur <https://zone.biblio.laurentian.ca/bitstream/10219/3381/1/Pelletier.G.Memoire..pdf>
- Gentili, F. (2005). *La rééducation contre l'école, tout contre: L'IP des rééducateurs en question*. (Érès, Éd.) Toulouse.
- Girard, D. (2009). Conflits de valeurs et souffrance au travail. *Éthique publique, XI(2)*, pp. 129-138.
doi:<https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.119>
- Glasl, F. (2009). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*.
- Gnoumou Thiombiano Bilampoa, T. A. (2021). Conciliation vie familiale et vie professionnelle par les femmes travaillant dans le secteur public de la santé à Lomé : quelles stratégies d'adaptation ? (A. d. Politique, Éd.) *Open Edition Journal*. doi:
<https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.12705>
- Gohier, C. (s.d). IP de l'enseignant : Rapport à l'éthique et au politique. Récupéré sur https://cdc.qc.ca/actes_aqpc/2005/Gohier_Christiane_900.pdf
- Gomez, Y. (2018, décembre 28). Effets de l'ambiance de travail sur les risques psychosociaux. Récupéré sur <https://entreprise-heureuse.com/ambiance-travail/#:~:text=,Mais%20qu'est%20ce%20que,relation%20d'emploi%20du%20collaborateur>.
- GRANGER, R. (2022, Mars 04). Construire de bonnes relations professionnelles. Récupéré sur <https://www.manager-go.com/efficacite-professionnelle/construire-de-bonnes-relations-professionnelles.htm>
- Granger, R. (2022). L'empowerment, un outil de management. Récupéré sur <https://www.manager-go.com/management/developpement-du-pouvoir-d-agir.htm>

- Granja, B. (2008). Éléments de construction identitaire professionnelle des assistants de service social en formation. *TEF*(8). Récupéré sur https://aifris.eu/03upload/uplolo/cv1029_27.pdf
- Granja, B. (2008). Éléments de construction identitaire professionnelle des assistants de service social en formation. 21-38.
- Guillaume-Hofnung, M. (2015). Définition et nature de la médiation. (M. Guillaume-Hofnung, Éd.) *La médiation*, 66-88. Récupéré sur <https://www.cairn.info/--9782130633969-page-67.htm>
- Haissat, S. (2006). La notion d'identité personnelle en sociologie. Analyse de la construction identitaire à partir du processus d'engagement. *ResearchGate*(3). Récupéré sur <http://www.revue-interrogations.org>
- Hansson, M., & Johanna, H. (2012, janvier). Identité professionnelle individuelle et processus de fermeture d'usine. *38*(220), 120. Récupéré sur <https://www.proquest.com/docview/940366888/fulltextPDF/C48557E8D586497APQ/1?accountid=14720>
- Hartwick, J., & Barki, H. (2002). *Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict*.
- Hofstede, G. H. (2010). « *Cultures et organisations* ». Paris: Pearson.
- Hohmann, C. (2010). Taylor. *Hohmann*. Récupéré sur <http://chohmann.free.fr/taylor.htm>
- Homburger, E. E. (1972). *Adolescence et crise: la quête de l'identité* (Vol. 58). (Flammarion, Éd.) Paris.
- Huser, P. (2022). Définition, outils et avantages du Lean Management. *Manutan*. Récupéré sur <https://www.manutan.com/blog/fr/lexique/le-lean-management-definition-et-outils>
- JACOBSON, & A. (1984, septembre). Recherche sur les résultats de la psychothérapie:méthodes de notification de la variabilité et d'évaluation de la signification clinique. *15*(04), 336-352.
- Jasmine Barrera, R. B.-È. (2012). La conciliation travail-famille: c'est le temps maintenant. *La Table de concertation de Laval en condition féminine (TCLCF)*. Récupéré sur <https://tablelaval.typepad.com/files/guide-conciliation-travail-famille-tclcf.pdf>
- Jolicoeur, P.-L. (2020). Apprendre à dialoguer et dialoguer pour apprendre : Pédagogie dialogique en classe collégiale. Récupéré sur https://lel.crires.ulaval.ca/sites/lel/files/pedagogie_dialogique_en_classe_collegiale.pdf
- Jorro, A. (2016). Postures professionnelles des conseillers en évolution professionnelle. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, *3*(32). doi:10.4000/ripes.1131
- Jung, J. (2005). *Chapitre I- Identité : une notion énigmatique. Dans : Le sujet et son double : La construction transitionnelle de l'identité*. Paris: Dunod.
- Laflamme, S. (1995). *L'émoraison : au cœur du dilemme entre théories de l'action et approche rationnelle*. Paris.

- Lagadec-Gaulin, G. (2019, janvier). La socialisation professionnelle des psychoéducateurs : Perception de psychoéducateurs en début de carrière. *Mémoire présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières*. Québec. Récupéré sur <https://depote.uqtr.ca/id/eprint/8759/1/032178722.pdf>
- Lagdim Soussi, L. H. (2015). L'approche systémique de l'entreprise. *Étudier*. Récupéré sur <https://www.etudier.com/dissertations/Premiere-Partie-Chapitre-2-L'approche-Systémique/81189397.html>
- Lakoff, G. &. (1998). « *Les métaphores dans la vie quotidienne* ». *Les métaphores dans la vie quotidienne*.
- Landry, R. (2012, décembre). Processus de construction de l'IP de direction, d'établissement scolaire à travers leur leadership pédagogique par une méthodologie axée sur une pratique réflexive guidée. *Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en éducation*. Récupéré sur <https://archipel.uqam.ca/5794/1/D2453.pdf>
- Langdeau, S. J. (1974). *L'entreprise et son Milieu*. Montréal: HRW L tée.
- Laramée, M. (2013). L'accompagnement comme idéaltype de l'intervention sociale : L'expérience et le point de vue de jeunes mères vivant une grossesse précoce et de leurs intervenantes dans un programme de soutien intensif. Consulté le avril 19, 2017, sur <http://www.archipel.uqam.ca/5436/1/M12847.pdf>
- Laurence-Ruel, C. (2019, février). Le travail des préposés aux bénéficiaires dans les ressources intermédiaires «on fait tout, on touche à tout».
- Legault, G. A. (2003). Crise d'identité professionnelle et professionnalisme.
- Mabrouki, N. E. (2015). Méthodologie de la recherche: Regard épistémologique. *HEM Research center*. Récupéré sur <http://economia.ma/fr/blog/méthodologie-de-recherche-regard-épistémologique-1>
- Magerotte, G. (2015, mai 28-29). Quel accompagnement pour que les personnes adultes en situation de handicap « vivent bien chez elles » aujourd'hui ?*. *La vie relationnelle et sociale, enjeu pour la qualité de vie*. Récupéré sur <https://autisme.sante.gov.dz/app/uploads/2021/09/1511-quel-accompagnement-adultes-aujourd'hui-st-malo.pdf>
- Mahoney, J., & Kor, Y. (2015). «Advancing the human capital on value by joining capabilities and governance perspectives». *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 287-308.
- Malenfant, R., & Bellemare, G. (2010). *La domination au travail: Des conceptions totalisantes à la diversification des formes de domination*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Marsan, C. (2005). *Gérer les conflits*. Paris.
- Marsan, C. (2005). *Gérer les conflits*. Paris: Dunop.

- Mauger, G. (2009). La sociologie de la délinquance juvénile., (p. 122).
doi:<https://doi.org/10.4000/lectures.714>
- Maunaye, V. C. (2001). Significations de la responsabilité parentale à la naissance de l'enfant et après son adolescence. *Érudit*(46), 85-96. Consulté le septembre 06, 2002, sur <https://id.erudit.org/iderudit/000325ar>
- Maurice, A. (2005). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines* (éd. 4e). Québec: Les éditions CEC.
- Mauss, M. (1971). *Manuel d'ethnographie*. Paris.
- McGregor, D. (1967). *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill.
- Meier, O. (2020). Dans Gareth Morgan ou les images de l'organisation. *RSE*. Récupéré sur https://www.rse-magazine.com/Gareth-Morgan-ou-les-images-de-l-organisation_a3798.html#:~:text=L'organisation%20vue%20comme%20instrument%20de%20domination&text=Cette%20m%C3%A9taphore%20part%20d'un,nombre%20impos%C3%A9%20%C3%A0%20la%20majorit%C3%A9.
- Mélanie Gagnon, C. B. (2018). L'amélioration des conditions de travail des aidants par le prisme de la conciliation des temps sociaux : vecteur d'un meilleur climat organisationnel et de la rétention des employés. *AD Machina 2 (1)*. doi:10.1522/radm.no1.915
- Mélanie Lefrançois, J. S.-C.-P. (2017). « Leur façon de punir, c'est avec l'horaire! »: Pratiques informelles de conciliation travail-famille au sein de commerces d'alimentation au Québec. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 72(2), 294-321. doi: <https://doi.org/10.7202/1040402ar>
- Mélanie Lefrançois, J. S.-C.-P. (Québec). Leur façon de punir, c'est avec l'horaire ! » : Pratiques informelles de conciliation travail-famille au sein de commerces d'alimentation au Québec. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 72(2), 294–321. doi:<https://doi.org/10.7202/1040402ar>
- Michaël Gaudreault, S. T. (2019). *Renforcer le soutien aux étudiants et aux entreprises en matière de conciliation études-travail-famille*. Jonquière: ÉCOBES-Recherche et transfert.
- Michel Dion, M. F. (2011). *Les enjeux éthiques de l'entreprise*. (Erpi, Éd.)
- Molina Luque, F. (2002). Entre l'identité et l'identification : un problème complexe de la recherche sociologique dans le domaine de l'interculturalité. 56-70.
doi:<https://doi.org/10.3917/soc.076.0059>
- Morgan, G. (1999). *L'image de l'organisation* (éd. 2e). Canada: Les presses de l'Université Laval.
- Morgan, G. (1999). *L'image de l'organisation* (éd. 2e). Presse de l'université Laval.
- Morgan, G. (1999). *L'image de l'organisation* (éd. 3e). (P. d. Laval, Trad.)

- Morin, E. (2001). *La méthode : L'humanité de l'humanité* (éd. Editions points, Vol. 5). Paris: Édition du seuil .
- Mousli, M. (2006). *Taylor et l'organisation scientifique du travail*. Consulté le 10 29, 2021, sur <https://cairn.info/magazine-alternatives-economiques-2006-10-page-83.htm>
- Mucchielli, A. (2013). Les fondements de l'identité psychosociologique. *L'identité*, 39-77.
- Nallet, F., & Evequoz, G. (2000). *Compétence et orientation professionnelle*. (S. Bellier, Éd.) Paris: Édition liaison.
- Nancy, G., & Stéphane, M. (2018). Les défis de la formation initiale des enseignants et le développement d'une IP favorisant le bien-être. *Pronesis*, 7(4). doi: <https://doi.org/10.7202/1056316ar>
- Nicaise, G. (2013). Le pouvoir et la domination. Récupéré sur <http://www.guillaumenicaise.com/2013/06/09/le-pouvoir-et-la-domination/>
- Noel, C. (2013). Les droits de l'homme et les difficultés de leur application en Haïti. *Mémoire*. Port-au-Prince, Ouest, Haïti.
- Noel, P. K. (1994). Déviance et société. *Les origines du «problème de la délinquance juvénile»: la multiplication des poursuites contre des mineurs à l'Ondres à la fin du XVIIIe siècle et au début du XIX e siècle*, pp. 3-29.
- NSENGIYUMVA, E. (2007). L'impact du contrôle de gestion sur la rentabilité et l'efficacité des entreprises au Rwanda. Cas des entreprises publiques. Rwanda. Récupéré sur https://www.memoireonline.com/01/12/5031/m_L-impact-du-contrle-de-gestion-sur-la-rentabilite-et-l-efficacite-des-entreprises-au-Rwanda-cas10.html#:~:text=Selon%20Pierre%20G.,d'atteindre%20les%20buts%20vis%C3%A9s.
- Obin, J.-P. (1995). *La face cachée de la formation professionnelle*. Paris, Hachette.
- Peggy, R. S. (1979). *The Ethnographic Paradigm(s)*, *Administrative Science Quarterly*, (Vol. 24).
- Perez-Roux, T., & Salane, F. (2013). Identités professionnelles en crise(s) ? *Recherche et formation*(74), 9-16. Récupéré sur <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.2113>
- Pierre, E. (2002). Introduction à la gestion.
- Pintore, A. (2017). Le professionnalisme... un savoir-agir. *SAVOIR-AGIR@WORK*. Récupéré sur <https://solutionsandco.com/blogue/bulletin-normes-de-service-leviers-a-la-qualite-du-service-a-la-clientele-1>
- Pinxten, R. (1997). Identité et conflit: personnalité, socialité et culturalité. *Fundació CIDOB*(36), 157-175. Récupéré sur <file:///C:/Users/Utilisateur/Downloads/28030-Texto%20del%20art%C3%ADculo-27954-1-10-20060309.pdf>
- Poitras, J. (2015). La gestion des conflits. *Gestion*, 40(3), 78-82. doi:<https://doi.org/10.3917/riges.403.0078>

- Reginensi, L. (2015). Annick Percheron et l'univers politique des enfants. *Dans Revue d'Histoire des Sciences humaines*, 1(12), 173-192. doi:<https://doi.org/10.3917/rhsh.012.0173>
- Reis, I. W., & Cazarini, E. V. (2021). Le rôle du partage des connaissances de la gestion des connaissances. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Récupéré sur <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/wp-admin/post.php?post=91739&action=edit>
- René, J. T. (2007). *La problématique de la délinquance juvénile en Haïti*. Récupéré sur Mémoire online: https://www.memoireonline.com/12/12/6650/m_La-problematique-de-la-delinquance-juvenile-en-Hati-de-1995--200517.html#fnref21
- Rich, A. (1994). *Éthique économique*. Genève: Labort et Fides.
- Riopel, M.-C. (2006). *Apprendre à enseigner : Une IP à développer*. Les presses de l'université Laval. Récupéré sur <https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=BiGGHKEEhSwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=identit%C3%A9+professionnelle+&ots=1P7Y38vQmd&sig=sC6cUx3wnDI6sOea70cFLiWoRbM#v=onepage&q=identit%C3%A9%20professionnelle&f=false>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2021). *Management* (éd. 2e). Pearson ERPI.
- Robbins, S., DeCenzo, D., & Gabilliet, P. (2008). *Management : L'essentiel des concepts et des pratiques* (éd. 6e). Paris: Pearson Education.
- Rocheffordière, Y. (1990). *Du conflit au dialogue: tous gagnant*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Rondeau, A. (1990). Gestion de conflit. *Comité sectoriel de main-d'oeuvre des pêches maritimes*. Récupéré sur https://www.pechesmaritimes.org/gestion-des-ressources-humaines/gestion-de-conflit/#text_ref_1
- Rousseau, P. (1990). *Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations*. Collection synthèse.
- Roux, D. (2011). Gestion : art ou science : les 100 mots de la gestion. *Presses universitaires de France.*, 3-6. Récupéré sur URL : <https://www.cairn.info/---page-3.htm>
- Roux-Perez, T. (2006). Processus identitaires dans la carrière des enseignants : deux études de cas en EPS. (72), pp. 35-47.
- Sarah Girouard, M. R. (2017). Transformation d'entreprise: L'évolution de la culture organisationnelle comme facteur de succès. *CRHA*, 20(4). Récupéré sur <https://ordrechrha.org/ressources/revue-rh/volume-20-no-4/l-evolution-de-la-culture-organisationnelle-comme-facteur-de-succes#:~:text=L'%C3%A9volution%20d'une%20culture,de%20faire%20et%20de%20pense> r.

- Sauvé, K. (2018). Concilier travail/famille/bien-être, est-ce possible pour les parents d'aujourd'hui. Récupéré sur https://cerif.uqo.ca/sites/cerif.uqo.ca/files/actescolloqueetudiantcerif2018_web.pdf#page=54
- Sebti, M. (2000). *L'âme et l'esprit : Avicenne, l'âme humaine*. Paris.
- Franklin, S. G. (1985). *Principe du management*. Paris : Édition Economica.
- Stephen, R., Timothy, J. et Philippe, G. (2007). *Comportements organisationnels*. Paris: Pearson Education.
- Strandberg, C. (2009). *Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise*. Standberg consulting. Récupéré sur https://ised-isde.canada.ca/site/responsabilite-sociale-entreprises/sites/default/files/attachments/RESSOURCES_HUMAINES.pdf
- St-Onge, S. R. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relation industrielle/Industrial Relations*, 55(3). doi: <https://doi.org/10.7202/006887ar>
- Tap, P., et Antunes, S. (s.d). La dynamique paradoxale des identités personnelles et professionnelles. Récupéré sur <http://www.pierretap.com/pdfs/303.pdf>
- Tardif, M. et Lessard, C. (1999). *Le travail enseignant au quotidien. Expérience, interactions humaines et dilemme professionnels*. Bruxelles: De Boeck.
- Tièche, M. (2017). *Guide pratique d'éducation familiale* (éd. SDT). (L. n. divers, Éd.) Paris, France: SDT.
- Tixier, P. E. (1988). Légitimité et modes de domination dans les organisations : sociologie du travail. (4-88), 615-629. Récupéré sur https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1988_num_30_4_2429
- Toupin, S. (2022). Le harcèlement sexuel en milieu de travail. 43(8). doi:<https://doi.org/10.7202/050431ar>
- Touraine, A. (1975, Janvier-Mars). Les nouveaux conflits sociaux. *Sociologie du travail*, 1(75), 1-17. doi:<https://doi.org/10.3406/sotra.1975.1806>
- TREMBLAY, D.-G. e. (2017). : Les enjeux de la conciliation emploi-famille dans un secteur caractérisé par des conditions de travail difficiles : la restauration. *Ad Machina*, 1(1), 4-25. Récupéré sur <file:///C:/Users/Utilisateur/OneDrive%20-%20UQAR/Bureau/conciliation%208%20final..pdf>
- Tremblay, S. N.-G. (2018). La conciliation travail-famille-soins : analyse du soutien organisationnel. *Nouvelles pratiques sociales*. 30(1). Doi:<https://doi.org/10.7202/1051410ar>
- Weber, A. (2019). Récupéré sur <https://fr.linkedin.com/pulse/l%C3%A9laboration-de-la-posture-professionnelle-une-dynamique-weber>

- Womelaer, P. (2022). Organisation des entreprises. Récupéré sur <https://www.universalis.fr/encyclopedie/organisation-des-entreprises/1-la-notion-d-organisation/#:~:text=Une%20organisation%20est%20un%20ensemble,la%20diversit%C3%A9%20des%20configurations%20possibles>.
- Zaoré, R. (2003). *Introduction à la gestion des ressources humaines*. QUÉBEC.
- Zaoual, H. (2005). Homo oeconomicus ou Homo situs ? Un choix de civilisation. *Finance & bien commun*(22), pp. 63-72. Récupéré sur https://doi.org/10.3917/fbc.022.0063#xd_co_f=NDhiMzhkMzQtN2U5Mi00OWJhLTg1ZDYtMzMzOTNiMGE1MmNj~