

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

LES INDICATEURS À L'ORIGINE DES RITUELS DANS L'INTÉGRATION DES  
TRAVAILLEURS EN ENTREPRISE

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN  
SCIENCES DE LA GESTION

PAR  
MYRIAM ROBICHAUD

NOVEMBRE 2022

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

## Résumé

Dans la littérature anthropologique et sociologique, il y a une place prépondérante de la notion de rituel. Cette place est profondément ancrée dans les valeurs culturelles des sociétés dites « primitives », de par les rites exercés tout au long des étapes et des contextes de leur vie en société et ayant comme résultante le concept de l'intégration de l'individu dans les normes sociales et culturelles de son environnement. Un passage doit être fait : celui de passer de l'état de non-initié à l'état d'initié. Dans la société actuelle « les travailleurs sont groupés [...] d'après la nature particulière de l'activité sociale à laquelle ils se consacrent [soit] le milieu professionnel » (Durkheim, 2013, p. 158). Geert H Hofstede, Gert Jan Hofstede, & Michael Minkov (2010) nous parlent des manifestations de la culture dans les *rituels* qui comprennent les activités culturelles, les réunions politiques ou encore les rencontres de travail. La notion de rituel est omniprésente dans la culture d'une société, mais aussi dans les organisations où il y a un construit d'une culture organisationnelle. En effet, de nos jours, « l'organisation peut être saisie comme un système culturel [...]. Dès lors, les rituels interviennent dans le construit social des entreprises [et] on admet qu'une organisation produit « une culture », c'est-à-dire un système de pratiques ritualisées liées à des normes et des valeurs, à une manière de penser et d'appréhender le monde du travail. » (Jardel & Loridon, 2011, p. 231). Le besoin de mobiliser un groupe de travailleurs et de le rendre cohésif pour une meilleure efficacité peut être abordé par le rituel, mais aussi dans tout le processus d'embauche, la rétention ainsi que dans les processus de cessation d'emploi. Le gestionnaire peut faciliter le passage de l'état de non-initié à celui de l'initié en prenant en compte cette facette de la gestion ; il faut atteindre le cœur des valeurs profondes de l'organisation pour améliorer l'intégration et le rituel constitue l'outil pour que ce passage se fasse comme il se doit. La création d'un rituel entourant les activités favorisant l'intégration en entreprise est primordiale : « L'existence d'une ritualité confère à la vie sociale et aux individus un cadre et des points de repère collectifs, un système relationnel identifiable » (Jardel & Loridon, 2011, p. 32).

L'entreprise devient la courroie de transmission par laquelle les gestionnaires doivent agir en bon *shaman* : « dès l'instant où il a accepté sa charge et aussi longtemps qu'il la détient, il est tenu de s'acquitter des droits qui y sont liés, de même que la communauté est tenue de s'acquitter de ce qu'elle lui doit » (Malinowski, 1980, p. 33). Le rôle communautaire est aussi inclus dans ce soutien ; le rite permet de confronter et de mieux intégrer la solidarité du groupe dans cette nouvelle réalité (Bell, 1997, p. 4). Suivant cette logique, les objectifs de la recherche étaient de vérifier s'il y existe un processus du rituel au sein de l'organisation étudié. Pour ce faire, nous avons utilisé le devis de l'étude de cas unique décrite par Robert K. Yin (2018). Notre étude qualitative a été conduite avec la participation de 12 participants sous la forme d'entrevues d'une durée entre 25 minutes et 50 minutes. Ainsi, nous avons pu dégager un schéma expliquant le processus du rituel dans l'intégration. Ce schéma comprend le passage initiatique qui est compris entre l'état de non-initié à l'état d'initié, les facilitateurs qui mettent une pression positives sur la ligne *accueil-formation-suivis*, ainsi que l'entrée dans le mythe en lien avec l'adéquation des valeurs.

## Table des matières

Résumé .....	2
Table des matières .....	4
Liste des tableaux .....	11
Liste des figures.....	12
Remerciements .....	13
Introduction .....	14
1. Contexte théorique .....	19
1.1 Sociologie .....	20
1.1.1 Émile Durkheim. ....	21
1.1.1.1 De la division du travail social.....	22
1.1.1.2 Les Règles de la méthode sociologique. ....	25
1.1.1.2.1 Les règles relatives à l’observation des faits sociaux.....	26
1.1.1.2.2 Les règles relatives à la distinction du normal et du pathologique. ..	27
1.1.1.2.3 Les règles relatives à la construction des types sociaux.....	28
1.1.1.2.4 Les règles relatives à l’explication des faits sociaux.....	28
1.1.1.2.5 Les règles relatives à l’administration de la preuve. ....	29

1.1.1.3 Les Formes élémentaires de la vie religieuse.....	29
1.1.1.3.1 Animisme et naturisme.....	32
1.1.1.3.2 Totémisme.....	34
1.1.1.3.2.1 Les croyances totémiques.....	34
1.1.1.3.3 Attitudes rituelles.....	38
1.1.1.3.3.1 Le culte négatif.....	39
1.1.1.3.3.2 Le culte positif.....	39
1.1.1.3.3.3 Les rites piaculaires.....	41
1.1.2 Marcel Mauss.....	42
1.1.2.1 La magie.....	43
1.1.2.2 Le mana.....	46
1.1.3 Erving Goffman.....	49
1.1.4 Jean Cazeneuve.....	55
1.1.4.1 Le devenir et l'impureté.....	57
1.1.4.2 Le magicien (chaman) et ses pratiques.....	58
1.1.4.3 Les ancêtres et l'initiation.....	59
1.1.5 Catherine Bell.....	60
1.1.6 Randall Collins.....	66

1.1.7 Jean-Pierre Jardel et Christian Loridon.....	68
1.1.7.1 Pré-recrutement et rites de passage. ....	70
1.1.7.2 Rites d'intégration. ....	71
1.1.7.3 Rites de temps du travail au quotidien. ....	72
1.1.7.4 Rites cyclique et répétitif.....	73
1.2 Anthropologie.....	76
1.2.1 Arnold Van Gennep. ....	77
1.2.2 Bronislaw Malinowsky. ....	81
1.2.3 Claude Lévi-Strauss. ....	86
1.3 Culture comparative.....	89
1.3.1 Edward T. Hall.....	90
1.3.1.1 Proxemics .....	91
1.3.1.1.1 Distance intime. ....	93
1.3.1.1.2 Distance personnelle.....	94
1.3.1.1.3 Distance sociale. ....	95
1.3.1.1.4 Distance publique. ....	96
1.3.1.2 Kinds of time. ....	98
1.3.1.2.1 Sacred Time (1). ....	100

1.3.1.2.2 Profane Time (2).....	100
1.3.1.2.3 Micro Time (3). ....	101
1.3.1.2.4 Sync Time (4). ....	101
1.3.1.2.5 Personnal Time (5). ....	102
1.3.1.2.6 Biological Time (6).....	102
1.3.1.2.7 Physical Time (7).....	102
1.3.1.2.8 Metaphysical Time (8).....	103
1.3.1.2.9 Polychronic and monochronic time. ....	104
1.3.1.3 Communication in culture. ....	105
1.3.1.3.1 High and low context.....	106
1.3.2 Geert Hofstede. ....	108
1.3.2.1 Structure en pelure d'oignon. ....	108
1.3.2.2 Courbe d'acculturation. ....	111
1.3.2.3 Dimensions culturelles. ....	112
1.3.2.3.1 Indice de distance hiérarchique. ....	112
1.3.2.3.2 Individualiste/collectivisme.....	114
1.3.2.3.3 Masculinité/féminité. ....	115
1.3.2.3.4 Contrôle de l'incertitude. ....	116



1.3.2.3.5	Orientation à court et long terme. ....	117
1.3.2.3.6	Indulgence/sévérité. ....	118
1.3.3	Fons Trompenaars. ....	119
1.3.3.1	Le concept de la culture et sa structure. ....	120
1.3.3.2	Dimensions culturelles. ....	122
1.3.3.2.1	Universal versus particular. ....	122
1.3.3.2.2	Individualist versus collectivist. ....	123
1.3.3.2.3	Affective vs neutral. ....	124
1.3.3.2.4	Specific vs diffuse. ....	125
1.3.3.2.5	Achievement vs ascription. ....	125
1.3.3.3	Deux attitudes. ....	126
1.3.3.4	Les différentes cultures d'entreprises. ....	127
1.3.3.4.1	Family. ....	128
1.3.3.4.2	Eiffel Tower. ....	128
1.3.3.4.3	Incubator. ....	128
1.3.3.4.4	Guided missile. ....	129
2.	Méthodologie. ....	132
2.1	Stratégie de recherche. ....	133

2.3	Méthode utilisée.....	135
2.4	Choix des participants.....	136
2.5	Présentation du questionnaire.....	142
2.6	Entrevues .....	144
3.	Résultats .....	146
3.1	Question 1 ; brisons la glace.....	147
3.2	Question 2 ; validation des étapes d'intégration.....	155
3.3	Question 3 ; programme d'intégration officiel versus activités officieuses ....	163
3.4	Question 4 ; vérification de la cohésion .....	171
3.5	Question 5 ; passage de l'état de non-initié à initié et l'angoisse de ce passage .....	176
3.6	Question 6 ; implication personnelle dans l'intégration.....	182
3.7	Question 7 ; peut-on faire mieux ? .....	187
4.	Discussion .....	193
4.1	Question 1 : adéquation des valeurs .....	194
4.2	Question 2 : les étapes du passage intégratif .....	198
4.3	Question 3 ; les facilitateurs.....	202
4.4	Question 4 : proximité et cohésion .....	206

4.5 Question 5 : la sensible .....	208
4.6 Question 6 : implication.....	212
4.7 Question 7 : amélioration.....	214
4.8 Apport à la théorie .....	215
Conclusion.....	225
Références .....	239
Appendices .....	244
Appendice 1 .....	245
Appendice 2 .....	246
Appendice 3 .....	247

## Liste des tableaux

Tableau 1 .....	131
Tableau 2 .....	138
Tableau 3 .....	139
Tableau 4 .....	140
Tableau 5 .....	148
Tableau 6 .....	150
Tableau 7 .....	154
Tableau 8 .....	156
Tableau 9 .....	164
Tableau 10 .....	172
Tableau 11 .....	177
Tableau 12 .....	183
Tableau 13 .....	188

## Liste des figures

Figure 1. Modèle de l'interaction rituelle de Randall Collins.....	66
Figure 2. Table de la classification des rites selon Arnold Van Gennep.....	78
Figure 3. Mandala des relations entre les catégories de temps .....	99
Figure 4. Structure en pelure d'oignon de Geert Hofstede.....	109
Figure 5. Modèle de la culture selon Fons Trompenaars .....	120
Figure 6. Images organisationnelles des types de culture.....	127
Figure 8. Années travaillées pour cette coopérative financière par participants.....	152
Figure 9. Le processus du rituel dans l'intégration.....	216

## Remerciements

Cette aventure qu'est la maîtrise ne peut se faire sans la collaboration de plusieurs personnes et je tiens à les remercier. Tout d'abord, je veux remercier mon directeur de mémoire, Monsieur Guy Arcand, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour l'aide et le support exceptionnels qu'il m'a offert tout au long de ce processus. Son expérience et ses compétences dans le domaine des ressources humaines m'ont aidé à mieux me positionner en tant que chercheur et m'ont permis de rendre un travail alliant apprentissage, rigueur et qualité.

Je veux également remercier le professeur, Monsieur Jamal Ben Mansour, à l'Université du Québec à Trois-Rivières pour son soutien constant durant la durée de mon programme, que ce soit pour mes nombreuses questions concernant la méthodologie et les ressources humaines ainsi que de la possibilité de travailler pour lui comme assistante de recherche.

Merci également à Madame Andrée-Ann Deschênes, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières pour la correction de ce travail de recherche.

Je souhaite aussi remercier tous ceux qui m'ont permis de réaliser ce cheminement, notamment ma sœur Mélina et mon amie Nancy pour leur soutien moral.

Enfin, je tiens tout particulièrement à remercier mon conjoint Guy pour sa patience infinie et son soutien inconditionnel.

## **Introduction**

Avec les années, la gestion des ressources humaines s'est beaucoup développée pour en arriver à des principes directeurs établis au niveau de l'intégration des employés. Les manuels d'employés, la formation, la préparation de l'espace de travail, l'accueil, le mentorat, les activités sociales sont des outils et des pratiques qui existent déjà en entreprise (Bourhis, 2018). Mais outre la technicité de l'intégration comme plusieurs livres traitant des ressources humaines la présentent, il y a une dimension qui existe au travers de ce passage et qui n'est que très peu discutée dans la littérature scientifique des ressources humaines : la notion de rituel en entreprise. D'un autre côté, dans la littérature anthropologique et sociologique il y a une place prépondérante de la notion de rituel. Cette place est profondément ancrée dans les valeurs culturelles des sociétés dites « primitives », de par les rites exercés tout au long des étapes et des contextes de leur vie en société. L'apprentissage des normes sociales et culturelles par l'individu en suivant ces étapes facilitera son intégration dans la société. Le rituel est présent dans ce monde depuis la nuit des temps. Le besoin pour l'être humain de comprendre les mondes qui l'entourent, de voyager dans son esprit, de vivre une expérience hors du commun pour enfin, se sentir accepté dans un monde qu'il ne comprend pas encore : la porte vers l'acceptation. Ce passage de l'état de non-initié à l'état d'initié, cet élément sensible qui se fond dans l'intégration est une vision différente dans la compréhension de l'intégration des travailleurs.



Pour ce mémoire, la compréhension de la notion du rituel, de l'intégration et des phénomènes sociaux qui y sont associés seront mises en lumière au travers des auteurs de différentes disciplines dans la partie du contexte théorique. Ce contexte théorique sera divisé en trois parties soit la sociologie, l'anthropologie et la culture comparative. En ce qui concerne la sociologie, nous puiserons dans les théories énoncées dont le fait social par Émile Durkheim (2007, 2009, 2013), les phénomènes religieux par Marcel Mauss (2013), l'interaction rituelle par Erving Goffman (1967, 2003), le rite dans la science des faits sociaux par Jean Cazeneuve (1971), les types de rituels de bases de Catherine Bell (1997), le modèle de l'interaction rituelle par Randall Collins (1983, 2004, 2012) et la temporalité dans le rituel par Jean-Pierre Jardel et Christian Loridon (2011). En ce qui concerne la partie anthropologie, nous aborderons les théories formulées de la classification des rites d'Arnold Van Gennep (1960), les thèmes de la magie, de la religion et de la cohésion sociale par Bronislaw Malinowski (1957, 1980, 2015) et les notions de magie et de religion en lien avec la collectivité par Claude Lévi-Strauss (2003, 2010). La dernière partie du contexte théorique propose une lecture des théories dites de culture comparative avec les relations interculturelles comprenant les notions de *proxemics*, de temps *polychronic* et *monochronic* et les notions de *high* et *low* context par Edward T. Hall (1977, 1982, 1989, 1990), les théories de mise en évidence des facteurs à l'origine des différences culturelles de Geert Hofstede et al. (2010) et, enfin, le concept de la culture et les dimensions culturelles du point de vue de Fons Trompenaars (1993).

La méthodologie mettra en lumière les assises techniques de la recherche en présentant tout d'abord, la stratégie de la recherche qui explique pourquoi nous nous sommes arrêtés sur le phénomène du rituel en entreprise. Par la suite, nous verrons la méthode utilisée soit l'étude de cas unique de type 1 décrite par Robert K. Yin (2018). Dans cette partie nous verrons également le choix des participants et les critères de recrutement. Pour terminer cette partie, nous ferons la présentation du questionnaire qui comprends sept questions en lien avec les processus du rituel en entreprise et, finalement, la présentation des entrevues.

Suivra la partie des résultats où les sept questions posées durant les entrevues seront analysées pour sortir les éléments factuels qui sont ressortis des réponses des participants. C'est dans cette partie que nous trouverons des éléments comme l'adéquation aux valeurs de l'entreprise, la validation des étapes de l'intégration soit l'accueil, la formation et les suivis ; la mise en perspective du processus d'intégration, l'explication des activités officieuses et officielles ; la vérification de la cohésion ; la détermination des limites du passage entre l'état de non-initié à initié et l'angoisse lié à ce passage ; l'implication personnelle dans l'intégration et, enfin, les améliorations qui pourraient être pratiquées dans le milieu de travail. Nous présenterons ces résultats sous forme de tableaux pour faciliter la compréhension du lecteur. Enfin, avant de terminer avec la conclusion de la recherche, il y aura une discussion sur les résultats qui seront reliés aux principales théories vues dans le contexte théorique. La discussion portera sur les différents éléments trouvés dans l'analyse des résultats et qui détermine

le cadre du schéma du processus du rituel dans l'intégration. Nous ferons également la présentation des éléments probants du schéma du processus du rituel dans l'intégration à la fin de la discussion. Ainsi nous pourrons répondre à la question de recherche suivante : quels sont les indicateurs à l'origine des rituels dans l'intégration des travailleurs en entreprise ?

## **1. Contexte théorique**

*« Cela ne veut pas dire que la science doive bannir de la réalité le merveilleux, le mystérieux. Ce qui encourage l'esprit philosophique à poursuivre ses investigations, c'est le désir de découvrir de nouveaux mondes et de faire de nouvelles expériences, et la métaphysique nous retient par la promesse d'une vision dépassant la limite de l'horizon le plus éloigné. Mais la discipline qu'impose la science a changé le caractère de notre curiosité, la manière dont nous apprécions ce qui est réellement merveilleux. » (Malinowski, 1980, p. 51 et 52)*

Dans un premier temps, il est incontournable de comprendre les différentes théories sociales, anthropologiques et culturelles qui entourent la notion de rituel et d'intégration. Au cours des époques, plusieurs auteurs se sont penchés sur la notion du rituel, religieux ou non, et de l'intégration dans la société. Les prochaines pages retraceront l'historique de ces dimensions selon la discipline des différents auteurs soit en sociologie, en anthropologie et par la culture comparative. Ces théories serviront de bases pour la compréhension, la réflexion et la discussion de cette recherche.

## **1.1 Sociologie**

Premièrement, la sociologie est née à la même époque que l'anthropologie et si « l'anthropologie est restée longtemps la science des seules sociétés « exotiques » (...) la sociologie est née à la même période pour étudier la société industrielle » (Kilani, 2012, p. 83). La distinction reste à faire, malgré une certaine tendance à la convergence. En effet, les deux disciplines divergent

« par la perspective que chacune d'entre elles adopte : l'anthropologie choisit des unités restreintes, plus ou moins en retrait par rapport à la société globale, pour mieux se mettre à distance de

celle-ci et l'éclairer, alors que la sociologie se situe d'emblée au niveau d'une perspective globale, celle de la société majoritaire. Même quand elle étudie des phénomènes parcellaires (comme la famille, l'école ou l'usine), la sociologie le fait à partir du point de vue de la société globale qui définit la place, la fonction et le sens de ces institutions » (Kilani, 2012, p. 85)

Nous parlons de sociologie « qu'à compter du moment où naît une démarche systématique qui conduit l'analyse » (Delas & Milly, 2015, p. 11) et c'est avec ces bases que la compréhension du phénomène des interactions sociales dans les organisations et que les préceptes de la ritualisation pourront prendre racine pour mettre les assises de cette recherche. Dans la compréhension du rituel dans le processus d'intégration des employés, il y a également les notions d'échange, de magie/religion, de rites, de *mana*/sacré, de magicien/chaman, de solidarité, de culte, de croyance, d'initiation et de faits sociaux. Nous allons prendre le temps de distinguer ses notions qui sont profondément ancrées dans l'étude de la sociologie. C'est pourquoi les prochains paragraphes retraceront les démarches d'auteurs comme Émile Durkheim, Marcel Mauss, Erving Goffman, Jean Cazeneuve, Catherine Bell, Randall Collins, Jean-Pierre Jardel et Christian Loridon qui expriment, en leurs mots et leurs époques, la complexité des actions, des relations et des représentations sociales constituant les sociétés.

**1.1.1 Émile Durkheim.** Cet auteur est un des fondateurs de la science sociale moderne et son œuvre touche plusieurs disciplines des sciences humaines. Le fait social

selon Durkheim (2009, 2007, 2013) s'explique de par ses origines et il propose des méthodes dans ces œuvres pour y arriver. Pour ce travail, les éléments marquants de ses théories seront discutés en regardant de plus près trois de ses œuvres, c'est-à-dire : De la division du travail social (Durkheim, 2013), Les Règles de la méthode sociologique<sup>1</sup> (Durkheim, 2009) et Les Formes élémentaires de la vie religieuse<sup>2</sup> (Durkheim, 2007).

**1.1.1.1 De la division du travail social.** Tout d'abord, dans la méthode pour déterminer la fonction de la division du travail, Durkheim (2013) utilise le mot *fonction* au lieu de *but* ou *objet* pour parler de la finalité de la division du travail, car pour lui le mot fonction englobe cette correspondance « mais sans rien préjuger sur la question de savoir comment cette correspondance s'est établie, si elle résulte d'une adaptation intentionnelle et préconçue ou d'un ajustement après coup » (Durkheim, 2013, p. 12). L'idée est surtout de savoir si cette correspondance existe, en quoi elle consiste et non si elle a été ressentie. Pour lui, le rôle de la civilisation n'est pas moral, économique, ni scientifique, mais il correspond à certains besoins. En faisant des observations courantes, Durkheim (2013) s'est porté sur la dissemblance et la ressemblance comme cause d'attrait mutuel :

Tout le monde sait que nous aimons qui nous ressemble, quiconque pense et sent comme nous. Mais le phénomène contraire ne se

---

<sup>1</sup> Parue pour la première fois en 1895

<sup>2</sup> Parue pour la première fois en 1912

rencontre pas moins fréquemment. Il arrive très souvent que nous nous sentions portés vers des personnes qui ne nous ressemblent pas, précisément parce qu'elles ne nous ressemblent pas (p. 17).

De cet attrait mutuel ou de cette antithèse découle des associations qu'il nommera la fonction de solidarité : « le plus remarquable effet de la division du travail n'est pas qu'elle augmente le rendement des fonctions divisées, mais qu'elle les rend solidaire » (Durkheim, 2013, p. 24). Donc, la solidarité contribue à l'intégration générale de la société ; plus les gens sont solidaires, plus ils entretiennent des relations diverses entre eux.

Ceci étant dit, Durkheim (2013) parle de trois types de solidarités observés : la solidarité mécanique ou par similitude, la solidarité due à la division du travail ou organique et, enfin la solidarité contractuelle. Premièrement, la solidarité mécanique ou par similitude est définie par « l'ensemble des croyances et des sentiments communs à la moyenne des membres d'une même société forme un système déterminé qui a sa vie propre ; on peut l'appeler la conscience *collective* ou *commune* » (Durkheim, 2013, p. 46). Cette conscience collective est résultante de l'observation de la réaction de la rupture qui constitue le crime. La solidarité se produit quand les membres d'une société réagissent contre ce qui menace ou qui diminue la conscience collective qui est, pour Durkheim (2013), « un facteur essentiel de notre vitalité générale » (p. 64). Les membres de la société tentent de maintenir la conscience collective en écartant cette menace. C'est cet *émoi émotionnel* qui ressert les esprits et qui « rend aussi plus facile



tous les mouvements d'ensemble » (Durkheim, 2013, p. 72). Deuxièmement, la solidarité due à la division du travail ou organique est définie comme

[l]'engagement d'une partie résulte ou de l'engagement pris par l'autre, ou d'un service rendu par cette dernière. Or, cette réciprocité n'est possible que là où il y a coopération, et celle-ci, à son tour, ne va pas sans la division du travail (Durkheim, 2013, p. 93).

Pour Durkheim (2013), la coopération c'est le partage d'une tâche commune et si les tâches divisées sont similaires et indispensables une aux autres, la division du travail sera considérée au premier degré ; « [s]i elles sont de nature différente, il y a division du travail composée, spécialisation proprement dite » (p. 93). Cette deuxième forme de coopération est plus communément traduite par le contrat, d'où découle la solidarité contractuelle qui sera présentée dans les lignes subséquentes. En effet, le troisième type de solidarité qui découle de la division du travail composé est la solidarité contractuelle.

Cette solidarité se présente, par exemple, pour un individu qui veut immigrer<sup>3</sup> :

[l'étranger], sans doute, peut bien s'introduire provisoirement dans la société, mais l'opération par laquelle il est assimilé, à savoir la naturalisation, devient longue et complexe. Elle n'est plus possible sans un assentiment du groupe, solennellement manifesté et subordonné à des conditions spéciales (Durkheim, 2013, p. 123)

et cela passe nécessairement par une forme de rituel. C'est la violence du choc contre les instincts qui sont acquis au contact de l'environnement d'une culture sociétale

---

<sup>3</sup> Pour Durkheim cela signifie changer de nationalité

depuis l'enfance qui oblige cette solidarité et qui ne se produit pas sans crise. La recherche de l'équilibre dans cette crise devient source d'adaptation et d'intégration.

Enfin, cette toile que dresse Durkheim (2013) sur cette collectivité commune et cette solidarité suppose que la division du travail est loin d'être mécanique, mais que les liens qui se tissent ont un but dans la prestation de travail, le membre d'une société : « n'est donc pas une machine qui répète des mouvements dont il n'aperçoit pas la direction, mais il sait qu'ils tendent quelque part (...) il sent qu'il sert à quelque chose » (p. 365). Cette division du travail rend l'humanité à la machine.

**1.1.1.2 Les Règles de la méthode sociologique.** Dans son livre *Les règles de la méthode sociologique*, Durkheim (2009) définit le fait social :

[est] fait social toute manière de faire, fixée ou non, susceptible d'exercer sur l'individu une contrainte extérieure ; ou bien encore, qui est générale dans l'étendue d'une société donnée tout en ayant une existence propre, indépendante de ses manifestations individuelles (p. 55).

Cette définition suggère de se détacher des autres disciplines et de se doter d'une méthode de recherche scientifique et rigoureuse. C'est pourquoi il introduira certaines règles qui permettront ce passage : *les règles relatives à l'observation des faits sociaux, les règles relatives à la distinction du normal et du pathologique, les règles relatives à la constitution des types sociaux, les règles relatives à l'explication des faits sociaux et les règles relatives à l'administration de la preuve* (Durkheim, 2009).

**1.1.1.2.1 Les règles relatives à l'observation des faits sociaux.** En premier lieu, dans *les règles relatives à l'observation des faits sociaux*, se trouve la règle la plus fondamentale soit *de considérer les faits sociaux comme des choses* (Durkheim, 2009, p. 57). Comme les choses sociales sont réalisées par les hommes, elles sont considérées par Durkheim (2009) comme un produit de l'activité humaine. Par exemple des phénomènes sociaux comprenant *l'organisation de la famille, du contrat, de la répression de l'état* (Durkheim, 2009, p. 61). C'est ce que l'homme porte en soi, par conséquent, cela devient un fait social observable comme une chose : « [est] chose (...) tout ce qui s'offre ou, plutôt, s'impose à l'observation. Traiter des phénomènes comme des choses, c'est les traiter en qualité de *data* qui constituent le point de départ de la science » (Durkheim, 2009, p. 70). Dès lors, les phénomènes sociaux doivent être étudiés d'un point de vue extérieur. De cette première règle, sont déduites trois règles qui y sont rattachées : « il faut écarter systématiquement toutes les prénotions » (Durkheim, 2009, p. 74), « ne jamais prendre pour objet de recherches qu'un groupe de phénomènes préalablement définis par certains caractères extérieurs qui leur sont communs et comprendre dans la même recherche tous ceux qui correspondent à cette définition » (Durkheim, 2009, p. 79), et, enfin, « quand le sociologue entreprend d'explorer un ordre quelconque de faits sociaux, il doit s'efforcer de les considérer par un côté ou ils se présentent isolés de leurs manifestations individuelles » (Durkheim, 2009, p. 89).

### ***1.1.1.2.2 Les règles relatives à la distinction du normal et du pathologique.***

Les deuxièmes règles de la méthode sociologique sont *les règles relatives à la distinction du normal et du pathologique*. C'est l'observation des faits sociaux effectuée d'après les règles vues précédemment qui est différente selon le côté de l'observation : « ceux qui sont tout ce qu'ils doivent être et ceux qui devraient être autrement qu'ils ne le sont, les phénomènes normaux et les phénomènes pathologiques » (Durkheim, 2009, p. 91). Normaux étant les phénomènes présentant des formes plus générales des faits sociaux, le contraire pour le pathologique. Trois règles seront donc déduites :

- *Un fait social est normal pour un type social déterminé, considéré à une phase déterminée de son développement, quand il se produit dans la moyenne des sociétés de cette espèce, considérées à la phase correspondante de leur évolution. (Durkheim, 2009, p. 108)*
- *On peut vérifier les résultats de la méthode précédente en faisant voir que la généralité du phénomène tient aux conditions générales de la vie collective dans le type social considéré. (Durkheim, 2009, p. 108)*
- *Cette vérification est nécessaire, quand ce fait se rapporte à une espèce sociale qui n'a pas encore accompli son évolution intégrale. (Durkheim, 2009, p. 108)*

Le fait social ne peut donc être qualifié de normal ou d'anormal que si c'est pour un type social déterminé.

**1.1.1.2.3 Les règles relatives à la construction des types sociaux.** En troisième temps, Durkheim (2009) introduit *les règles relatives à la construction des types sociaux*. Comme vu précédemment, le fait social ne peut être normal ou anormal que si c'est pour un type déterminé ce qui « implique qu'une branche de la sociologie est consacrée à la constitution de ces espèces et de leur classification » (Durkheim, 2009, p. 121). Cette classification ne peut se faire qu'en observant un petit agrégat simple et soigneusement choisi pour ensuite le généraliser. Cette classification servira aussi à mettre de l'ordre dans les faits sociaux pour mieux faire l'observation. Les faits généraux de la vie sociale « sont morphologiques [et] on pourrait appeler *Morphologie sociale* la partie de la sociologie qui a pour tâche de constituer et de classer les types sociaux » (Durkheim, 2009, p. 126).

**1.1.1.2.4 Les règles relatives à l'explication des faits sociaux.** *Les règles relatives à l'explication des faits sociaux* est la quatrième décrite par Durkheim (2009). La morphologie sociale vue dans le dernier paragraphe est le chemin de la partie explicative des faits sociaux. Cette construction s'explique par l'instinct de conservation qui est « venu féconder ce premier germe de spécialisation » (Durkheim, 2009, p. 139). Malgré la partie superficielle de la vie sociale, les bases de l'organisation physique et morale restent inchangées et régulières. C'est ainsi que « *[quand] on entreprend d'expliquer un phénomène social, il faut chercher séparément la cause efficiente qui le produit et la fonction qu'il remplit* » (Durkheim, 2009, p. 141). Ne pas

chercher la cause déterminant dans les états de la conscience individuelle, mais plutôt dans les faits sociaux observés antérieurement.

**1.1.1.2.5 Les règles relatives à l'administration de la preuve.** Enfin, les dernières règles sont celles *relatives à l'administration de la preuve*. Selon Durkheim (2009), il n'y a

qu'un moyen de démontrer qu'un phénomène est cause d'un autre, c'est de comparer les cas où ils sont simultanément présents ou absents et de chercher si les variations qu'ils présentent dans ces différentes combinaisons de circonstances témoignent que l'un dépend de l'autre (p. 171).

Pour utiliser la méthode comparative scientifiquement, le sociologue devra établir comme base de comparaison le principe de causalité : « [à] *un même effet correspond toujours une même cause* » (Durkheim, 2009, p. 175).

**1.1.1.3 Les Formes élémentaires de la vie religieuse.** C'est dans ce livre de Durkheim (2007) que la notion de rituel est présentée sous le point de vue des formes élémentaires de la vie religieuse. Pour en arriver à étudier ses formes élémentaires, la compréhension du phénomène religieux doit se faire en caractérisant les croyances versus les rites ainsi que celle de la magie versus la religion.

Comme vu préalablement, l'observation d'un fait social dans son expression la plus simple permet au sociologue d'en faire une analyse complète pour le comparer scientifiquement. Dans le cas qui se présente, la religion archaïque possède cet aspect permanent de l'humanité qui est essentiel dans sa compréhension. Selon Durkheim (2007) « [les] rites les plus barbares ou les plus bizarres, les mythes les plus étranges traduisent quelque besoin humain, quelque aspect de la vie soit individuelle soit sociale » (p. 39). La religion étant un fait social, les représentations religieuses sont donc collectives et définissent ces réalités collectives : « les rites sont des manières d'agir qui ne prennent naissance qu'au sein des groupes assemblés et qui sont destinées à susciter, à entretenir ou à refaire certains états mentaux de ces groupes » (Durkheim, 2007, p. 48). Les phénomènes religieux sont donc naturellement divisés en deux catégories soit les croyances et les rites. Tout d'abord, les croyances religieuses présentent un caractère commun : « elles supposent une classification des choses, réelles ou idéales, que se représentent les hommes, en deux classes, en deux genres opposés, désignés généralement par deux termes distincts que traduisent assez bien les mots de profane et de sacré » (Durkheim, 2007, p. 82). Ces caractéristiques du phénomène religieux

[supposent] toujours une division bipartite de l'univers connu et connaissable en deux genres qui comprennent tout ce qui existe, mais qui s'exclue radicalement. Les choses sacrées sont celles que les interdits protègent et isolent ; les choses profanes, celles auxquelles ces interdits s'appliquent et qui doivent rester à distance des premières. Les croyances religieuses sont des représentations qui expriment la nature des choses sacrées et les rapports qu'elles soutiennent soit les unes avec les autres, soit avec les choses

profanes. Enfin, les rites sont des règles de conduite qui prescrivent comment l'homme doit se comporter avec les choses sacrées » (Durkheim, 2007, p. 87).

Ceci étant dit, deux autres éléments doivent être définis par rapport au phénomène religieux : la magie et la religion. La démarcation entre ces deux éléments se tient dans la notion de la collectivité versus l'individualité. La religion, dont les croyances religieuses sont communes à une collectivité donnée, unit les membres parce « qu'ils se représentent de la même manière le monde sacré et ses rapports avec le monde profane, et parce qu'ils traduisent cette représentation commune dans des pratiques identiques » (Durkheim, 2007, p. 91). De l'autre côté, la magie, bien qu'elle comprenne aussi ses croyances

[n'a] pas pour effet de lier les uns aux autres (...). Il n'existe pas d'Église magique. Entre le magicien et les individus qui le consultent, comme entre les individus eux-mêmes, il n'y a pas de liens durables qui en fassent les membres d'un même corps moral, comparable à celui que forment les fidèles d'un même dieu, les observateurs d'un même culte. Le magicien a une clientèle et non une Église [...] (Durkheim, 2007, p. 92)

Durkheim (2007) définit donc la religion comme une chose collective qui unit cette communauté morale par « un système solidaire de croyances et de pratiques relatives à des choses sacrées (...) » (p. 95) et profane comparativement à la magie où la communion est entre les individus et le magicien.



**1.1.1.3.1 Animisme et naturisme.** Maintenant que les termes magie et religion sont bien définis, Durkheim (2007) fera la présentation des principales conceptions de la religion élémentaire en discutant de l'animisme et du naturisme pour ensuite se concentrer sur le totémisme comme sujet d'étude. Tout d'abord, regardons de plus près les deux premiers termes, soit l'animisme et le naturisme. Ces deux conceptions traditionnelles de la religion élémentaire sont insuffisantes pour l'étude scientifique sociologique que Durkheim (2007) fait : « [les] religions, même les plus grossières que nous fassent connaître l'histoire et l'ethnographie sont déjà d'une complexité qui s'accorde mal avec l'idée qu'on se fait quelquefois de la mentalité primitive » (p. 97). Il y a tellement de croyances, de rites et de principes différents que de cette observation s'est conclue la vision d'un produit évolutif et que

pour découvrir la forme originelle de la vie religieuse, il était nécessaire de descendre par l'analyse au-delà de ces religions observables, de les résoudre en leurs éléments communs et fondamentaux et de chercher si, parmi ces derniers, il n'en est pas un dont les autres sont dérivés (Durkheim, 2007, p. 97).

C'est ainsi que deux solutions sont apparues soit le naturisme et l'animisme ; la première exprime ce qui vient de la nature (forces cosmiques, vents, fleuves, etc.) et la deuxième a pour objet les êtres spirituels (esprits, âmes, démons, etc.) qui sont donc déterminés par des « agents animés et conscients comme l'homme, mais qui se distinguent pourtant de lui par la nature des pouvoirs qui leur sont attribués (...) » (Durkheim, 2007, pp. 97,98). Enfin, selon le théoricien qui l'explique, l'animisme serait soit la religion primitive dont le naturisme serait la forme secondaire, et pour les

autres, le naturisme serait le départ de l'évolution religieuse et l'animisme serait un cas de figure dans le naturisme.

Selon Durkheim (2007), les deux systèmes qui ont été mis en lumière dans le précédent paragraphe sont concordants sur un point :

[ils] entreprennent de construire la notion du divin avec les sensations qu'éveillent en nous certains phénomènes naturels, soit physiques, soit biologiques (...), mais pour les uns et les autres c'est dans la nature soit de l'homme, soit de l'univers, qu'il faudrait aller chercher le germe de la grande opposition qui sépare le profane et le sacré (p. 149).

Bien sûr, il est impossible de trouver ce germe d'opposition dans ce fait de l'expérience commune : « [l'homme], tel qu'il s'apparaît à lui-même dans ses songes, n'est pourtant qu'un homme. Les forces naturelles, telles que les perçoivent nos sens, ne sont que des forces naturelles, quelle que puisse être leur intensité » (Durkheim, 2007, p. 149). Comme ni l'homme ni la nature n'ont un caractère sacré, ce caractère doit se trouver dans une autre source. Cette source, au-delà du naturisme et de l'animisme qui a été vu précédemment, doit comprendre « un autre culte, plus fondamental et plus primitif, dont les premiers ne sont vraisemblablement que des formes dérivées ou des aspects particuliers » (Durkheim, 2007, p. 150). Ce culte est bien évidemment le totémisme et nous le détaillerons dans les prochains paragraphes.

**1.1.1.3.2 Totémisme.** Le totémisme est « solidaire d'une organisation sociale déterminée : c'est celle qui a pour base la division de la société en clans » (Durkheim, 2007, p. 151). Ce système social fut observé dans plusieurs tribus autour du globe par plusieurs chercheurs où ils ont vu la pratique d'un « système religieux complet dont les croyances totémiques forment la base et font l'unité » (Durkheim, 2007, p. 154). Pour bien comprendre cette notion de culte qu'est le totémisme, les deux prochains points qui seront expliqués concernent les croyances totémiques et ensuite les attitudes rituelles reliées au totémisme, car « ces deux éléments de la vie religieuse sont trop étroitement solidaires pour qu'il soit possible de les séparer radicalement » (Durkheim, 2007, p. 167).

**1.1.1.3.2.1 Les croyances totémiques.** Tout d'abord, explorons la notion de clan. Dans chaque tribu il y a des groupes qui sont nommés des clans. Les individus qui composent le clan se considèrent unis par un lien de parenté, mais cette parenté n'est pas définie par la consanguinité, mais « cependant ils se regardent comme formant une même famille, ou large, ou étroite suivant les dimensions du clan, par cela qu'ils sont collectivement désignés par le même mot » (Durkheim, 2007, p. 168). Ils se reconnaissent donc les uns avec les autres au même titre qu'une famille, avec les mêmes devoirs et « [l'espèce] de chose qui sert à désigner collectivement le clan s'appelle son *totem*. Le totem du clan est aussi celui de chacun de ses membres » (Durkheim, 2007, p. 169). Les choses dont parle ici Durkheim (2007) sont objets qui

servent de totems. Ces objets appartiennent soit au monde végétal ou animal et plus rarement des choses inanimées comme, par exemple le soleil ou les étoiles. Il arrive également que le totem ne soit pas un objet entier, mais seulement une partie de l'objet par exemple la queue de l'animal totémique. Nous constatons que l'objet totémique n'est pas un individu, mais un objet particulier.

La manière dont le nom totémique est acquis « intéresse le recrutement et l'organisation du clan plutôt que la religion » (Durkheim, 2007, p. 173). On est donc dans une affaire de sociologie de la famille et, selon les tribus, il y a trois règles qui sont utilisées pour faire cette organisation :

l'enfant a pour totem celui de sa mère, par droit de naissance (...) le totem se transmet en ligne paternelle. Cette fois-ci l'enfant restant auprès de son père, le groupe est essentiellement formé des gens qui appartiennent au même totem ; seules les femmes mariées y représentent des totems étrangers [et, enfin,] le totem de l'enfant n'est nécessairement ni celui de sa mère ni celui de son père ; c'est celui de l'ancêtre mythique qui, par des procédés (...) est venu féconder mystiquement la mère au moment de la conception » (Durkheim, 2007, p. 174 et 175).

Selon Durkheim (2007), le totem est avant tout un nom, mais c'est aussi un emblème, au même titre que les blasons héraldiques (p. 183). Dans ce sens, il devient aussi un ornement que l'on porte comme preuve de notre identité au clan. À ce titre, les images totémiques ne sont pas seulement quelque chose qui est reproduit « sur les murs des maisons, les parois des canots, les armes (...) on les retrouve sur le corps même des hommes (...) il est empreint dans leur chair » (Durkheim, 2007, p. 186 et 187). Grosso

modo, les membres du clan « cherchent à se donner l'aspect extérieur de leur totem » (Durkheim, 2007, p. 187). Nous pouvons penser ici à des exemples comme des masques, une coiffure particulière, la forme des cicatrices laissées par certains rites particuliers ou encore par le tatouage (bien qu'il n'est pas toujours totémique). Ces décorations totémiques ne sont pas qu'un nom ou un emblème, elles possèdent également un caractère religieux de par leur étiquette collective (Durkheim, 2007, p. 191). De plus, certains de ces objets sont utilisés lors de rites et sont considérés comme sacrés et « inspirent (...) les mêmes sentiments de respect religieux » (Durkheim, 2007, p. 192) ou encore ils servent de vertus qui tiennent le profane à distance (guérison, pouvoir, reproduction, etc.). La croyance à la représentation du totem est très forte et le clan y est lié très étroitement.

Les représentations totémiques ne sont pas les seules choses qui possèdent un caractère sacré. En effet, vient se greffer à cette première partie des croyances en rapport aux représentations totémiques celle « des êtres réels qui, eux aussi, sont l'objet de rites en raison des rapports qu'ils soutiennent avec le totem : ce sont, avant tous autres, les êtres de l'espèce totémiques et les membres du clan » (Durkheim, 2007, p. 205). Comme les représentations que l'on parlait dans les paragraphes précédents éveillent des sentiments religieux dans les clans, il est normal que ce qui sous-tend ces représentations ait les mêmes propriétés. Nous avons dit précédemment que ces dessins étaient la représentation d'animaux et de plantes pour la plupart des clans. Donc si on reconnaît le caractère sacré de l'animal ou des végétaux, « ils ne peuvent être utilisés

pour la consommation vulgaire (...) et on croit que le sacrilège produit automatiquement la mort » (Durkheim, 2007, p. 205). Bien qu'il peut y avoir quelques exceptions comme pour une personne âgée ou malade, l'interdiction de manger la plante ou l'animal est bien ancrée dans les croyances totémiques. Dans le même sens, il est également interdit de le tuer ou le cueillir, selon le totem.

L'homme revêt aussi ce caractère sacré dans le sens où « [chaque] membre du clan est investi d'un caractère sacré qui n'est pas sensiblement inférieur à celui que nous venons de reconnaître à l'animal » (Durkheim, 2007, p. 213). Ce caractère sacré vient du fait que l'homme, en même temps qu'il est homme, croit qu'il est l'animal ou la plante de son totem ; de par le fait qu'il en porte le nom. En portant le nom de l'animal ou la plante en étant homme, il porte une double nature en lui ; deux êtres sont en coexistence. Pour en arriver à ces croyances, des mythes ont été créés pour expliquer cette dualité : « [c'est] à coup de hache ou, quand l'opérateur est un oiseau, à coups de bec que l'individu humain aurait été sculpté dans cette masse amorphe, les membres séparés les uns des autres, la bouche ouverte, les narines percées » (Durkheim, 2007, p. 215). Cette mythologie emprunte sur les rites initiatiques « qui a pour objet de faire du jeune homme un homme complet [avec l'utilisation de la] circoncision, subincision, extractions de dents [perçage], etc. » (Durkheim, 2007, p. 215). De plus, il y a certains organes et tissus qui sont considérés comme plus sacrés que les autres : le sang et les cheveux. Le sang est couramment utilisé pour consacrer des objets de culte ou encore il a un rôle à jouer dans certaines cérémonies religieuses initiatiques : « il arrive que

des adultes s'ouvrent les veines et arrosent de leur sang le novice ; et ce sang est une chose si sacrée qu'il est défendu aux femmes d'être présentes tandis qu'il coule ; la vue leur en est interdite » (Durkheim, 2007, p. 217 et 218). Les cheveux ont sensiblement les mêmes pouvoirs selon les tribus.

Durkheim (2007) nous met également en garde « de voir dans le totémisme une sorte de zoolâtrie » (p. 220). Il y a une notion d'égalité envers le totem, une parenté de par les liens qui unissent l'homme à son totem. Les croyances que nous avons vues déterminent une partie des croyances totémiques et implique une classification de choses sacrées et profanes, qui sont eux-mêmes relatifs à la religion. Pour aller un peu plus loin dans ces notions de sacrés et profanes, nous allons maintenant aborder les principales attitudes rituelles dans la célébration du culte totémique.

**1.1.1.3.3 Attitudes rituelles.** Nous avons vu précédemment que le système religieux totémique s'élaborait en toute conscience et solidairement entre les clans. Mais les représentations totémiques n'expliquent pas à elle seules ce système. Elles sont en effet très reliées à la notion des rites dont nous avons également fait le discours. C'est pourquoi la prochaine partie sera sur ce que Durkheim (2007) nomme les attitudes rituelles et qui se divise en trois parties : le culte négatif, le culte positif et les rites piaculaires.

*1.1.1.3.3.1 Le culte négatif.* Selon Durkheim (2007), « [tout] culte présente un double aspect : l'un négatif, l'autre positif » (p. 435). De plus, les êtres sacrés sont des êtres qui sont séparés :

[ce] qui les caractérise, c'est que, entre eux et les êtres profanes, il y a une solution de continuité. Normalement, les uns sont en dehors des autres. Tout un ensemble de rites a pour objet de réaliser cet état de séparation qui est essentiel. Puisqu'ils ont pour fonction de prévenir les mélanges et les rapprochements indus, d'empêcher qu'un de ces deux domaines n'empiète sur l'autre, ils ne peuvent édicter que des abstentions, c'est-à-dire des actes négatifs » (Durkheim, 2007, p. 435 et 436)

C'est pour cette raison que Durkheim (2007) nomme ces ensembles de rites le culte négatif, de par l'interdiction que ces rites prescrivent. L'interdiction joue un rôle considérable dans ce qui sépare le profane du sacré, « car l'attitude qu'il prescrit est celle dont le fidèle ne doit se départir dans ses rapports avec les êtres sacrés » (Durkheim, 2007, p. 439). Les principaux types d'interdits religieux sont les interdits de contacts, l'interdiction d'adresser la parole ou de parler en la présence des êtres sacrés et l'interdiction de mélanger la vie profane à la vie religieuse et ce système d'abstentions permet à l'homme de se dépouiller du profane pour se rapprocher du sacré, «[c'est] la condition d'accès [au] culte positif » (Durkheim, 2007, p. 448).

*1.1.1.3.3.2 Le culte positif.* Comme nous venons de le mentionner, le culte négatif existe pour le rapprocher du monde sacré. Le nom de culte positif est donné à un système de rites qui a pour fonction de régler et d'organiser ses rapports positifs et



bilatéraux et qui ne se réduit pas qu'à une abstention de tout interdit (Durkheim, 2007, p. 471). Le premier système de rites est celui de l'institution sacrificielle :

le sacrifice est, en partie, un procédé de communion ; mais c'est aussi, et non moins essentiellement, un don, un acte de renoncement. Il suppose toujours que le fidèle abandonne aux dieux quelque chose de sa substance ou de ses biens (Durkheim, 2007, p. 493).

En effet, le sacrifice ne sert pas seulement à « communier les sujets profanes avec les êtres sacrés » (Durkheim, 2007, p. 497), mais plutôt un renouvellement intérieur et moral continu. De plus, ces cérémonies religieuses ont pour effet de mettre en mouvement la collectivité, il y a nécessairement un rassemblement pour participer aux célébrations et « [leur] premier effet est donc de rapprocher les individus, de multiplier entre eux les contacts et de les rendre plus intimes » (Durkheim, 2007, p. 499). Ensuite, le deuxième système est celui des rites mimétiques. Ces rites sont complémentaires des rites de types sacrificiels et sont destinés à consolider les effets des premiers ; « [ils] consistent en mouvements et en cris qui ont pour objet d'imiter, dans ses différentes attitudes ou sous ses différents aspects, l'animal dont on souhaite la reproduction » (Durkheim, 2007, p. 503). Ces rites se rapportent à ce qu'on appelle la magie sympathique par ces deux principes ; « ce qui atteint un objet atteint aussi tout ce qui soutient avec cet objet un rapport de proximité ou de solidarité quelconque [ainsi que] le semblable produit le semblable » (Durkheim, 2007, p. 509). C'est, en quelque sorte, une façon « [d'entretenir] la vitalité de ces croyances, à empêcher qu'elles ne s'effacent

des mémoires (...) [et] à revivifier les éléments les plus essentiels de la conscience collective » (Durkheim, 2007, p. 534).

*1.1.1.3.3 Les rites piaculaires.* La dernière attitude rituelle est celle qui concerne les rites piaculaires. Les rites positifs que nous avons vus précédemment sont accomplis avec confiance et dans une atmosphère réjouissante ; les rites produisent l'effet désiré et c'est pour cette raison qu'ils sont répétés. Bien sûr, ces rites ne sont pas non plus à la légère et « ils sont, sans doute, empreints de la gravité que suppose toujours une solennité religieuse, mais cette gravité n'exclut ni l'entrain ni la joie » (Durkheim, 2007, p. 551). Par contre, il existe également des rites qui sont tristes

[et] qui ont pour objet ou de faire face à une calamité, ou, tout simplement, de la rappeler et de la déplorer (...). Nous proposons d'appeler piaculaires les cérémonies de ce genre. Le terme *piaculum* a, en effet, cet avantage que, tout en éveillant l'idée d'expiation, il a pourtant une signification plus étendue. Tout malheur, tout ce qui est de mauvais augure, tout ce qui inspire des sentiments d'angoisse ou de crainte nécessite un *piaculum* et, par conséquent, est appelé piaculaire. (Durkheim, 2007, p. 551)

Le premier exemple des rites piaculaires est celui du deuil. Une partie de ces rites ressortent du culte négatif et viennent de la sacralisation du mort. Ces rites, par exemple, peuvent interdire de prononcer le nom du mort, de séjourner où le décès a eu lieu, ou encore, suspendre des activités de la vie ordinaire. Il y a également des actes positifs qui sont associés et qui se pratiquent « dès le moment où la mort est imminente » (Durkheim, 2007, p. 552). Dès lors, les gémissements sont entrecoupés de moment

de silence ; nous pouvons penser à des rites où on oblige à se couper les cheveux, de se « couvrir de cendre voire même d'excréments ; partout, enfin c'est la même fureur à se frapper, à se lacérer, à se brûler » (Durkheim, 2007, p. 555). Bien que la tristesse s'exprime durant ces rites, il y a également une colère qui se manifeste. Bien sûr, il n'y a pas que les cérémonies du deuil qui peuvent troubler une tribu ; des rites concernant la disparition d'un objet de culte, l'état de détresse suite à une mauvaise récolte, envers une sécheresse ou autres fléaux pouvant s'abattre sur la communauté et si « le fidèle s'impose des privations, se soumet à des sévices, c'est pour désarmer la malveillance qu'il prête à certains êtres sacrés (...) [et] pour apaiser leur haine ou leur colère, il va au-delà de leur exigence ; il se frappe lui-même pour ne pas être frappé par eux » (Durkheim, 2007, p. 573).

Comme nous avons vu dans les pages consacrées à cet auteur, les notions de solidarité, de faits sociaux, de magie, de totémisme et d'attitudes rituelles sont bien ancrées dans la richesse des propos d'Émile Durkheim (2007, 2009, 2013). D'ailleurs, la sociologie moderne a été profondément marquée par ces écrits. L'apport de son œuvre influencera d'autres auteurs comme Claude Lévi-Strauss (2003, 2010) que nous verrons dans la partie anthropologie, mais également Marcel Mauss (2013) donc nous allons dévoiler les thématiques dans la prochaine partie.

**1.1.2 Marcel Mauss.** Marcel Mauss (2013) est un sociologue Français qui est considéré comme l'un des pères de l'anthropologie sociale. Il s'intéresse aux thèmes

du don (échange/potlatch) et du phénomène religieux qu'est la magie (*mana*). Bien que le thème du don est une des théories pour laquelle Mauss (2013) est connu, nous allons plutôt nous épancher sur les éléments de magie et de *mana* qui sont en lien avec la notion de cohésion sociale. Nous ajouterons également le fait que Marcel Mauss est le neveu de Émile Durkheim dont nous avons vu les théories précédemment. Mauss s'est d'ailleurs vu dans l'obligation de faire la publication de certaines œuvres posthumes de son oncle, entre autres avec le livre *De quelques formes primitives de classification* (2017). Par contre, comme nous avons déjà abordé la classification totémique avec Durkheim (2007), nous ne ferons pas d'incursion sur ce sujet avec Mauss (2017).

**1.1.2.1 La magie.** La magie est une forme sociale qui n'est pas toujours claire et il faut la définir. Selon Marcel Mauss (2013),

la magie comprenant des agents, des actes et des représentations : nous appelons *magicien* l'individu qui accomplit des actes magiques, même quand il n'est pas un professionnel ; nous appelons *représentations magiques* les idées et les croyances qui correspondent aux actes magiques ; quand aux actes, par rapport auxquels nous définissons les autres éléments de la magie, nous les appelons *rites magiques* (p. 10).

Cette définition nous mène directement aux trois éléments de la magie : le magicien qui est l'agent des rites magiques, les actes du magicien qui sont les rites et les représentations magiques des rites.

Premièrement, le magicien est l'agent des rites magiques ; il en est le spécialiste. Bien que le rite magique peut être accompli par une autre personne qu'un « spécialiste » et souvent pratiqué en campagne, le magicien se distingue par certaines qualités :

[n'est] pas magicien qui veut : il y a des qualités dont la possession distingue le magicien du commun des hommes. Les unes sont acquises et les autres congénitales ; il y en a qu'on leur prête et d'autres qu'ils possèdent effectivement (Mauss, 2013, p. 19).

En effet, le magicien se reconnaît selon certains caractères physiques comme des stigmates, un regard particulier, un type nerveux, des dons oratoires ou poétiques ; il tombe également dans des extases et « [de] ce spectacle il reçoit une impression forte, qui le dispose à croire que ces états anormaux sont la manifestation d'une puissance inconnue qui rend la magie efficace » (Mauss, 2013, p. 19). Nous pouvons aussi penser à des personnages qui sont craints par la population comme une personne ayant « des particularités physiques ou une dextérité extraordinaire, comme les ventriloques, les jongleurs et bateleurs : une infirmité suffit, comme pour les bossus, les borgnes, les aveugles » (Mauss, 2013, pp. 19, 20) ; ce sont des prédispositions indéniables, mais ce qui leur donne leurs vertus magiques, c'est surtout l'attitude que la société prend avec eux.

Deuxièmement, les actes du magicien qui sont les rites. Les rites sont normalement élaborés, complexes et il en existe une panoplie. Les rites peuvent être manuels ou oraux et doivent remplir certaines conditions ; de temps et de lieux, des matières et des instruments nécessaires aux rites et des agents des cérémonies qui se

soumette également à des rites préparatoires comme le jeûne ou les ablutions ainsi qu'une disposition mentale pour procéder les cérémonies.

Troisièmement, il y a les représentations qui sont évoquées par les pratiques magiques. Dans les pratiques magiques, le minimum que la représentation du rite peut avoir est son effet. Bien évidemment, plusieurs rites égalent plusieurs effets et Mauss (2013) classifie en trois catégories ces représentations : les représentations impersonnelles abstraites (les lois de la magie), les représentations impersonnelles concrètes et les représentations personnelles (Démonologie). La première catégorie est composée des lois implicites et explicites imposées par l'organe des alchimistes et des médecins. Ces lois ont connu leur moment de gloire et « on a cru que la magie n'était dominée que par elles et on en a conclu tout naturellement que la magie était une sorte de science ; car qui dit loi dit science » (Mauss, 2013, p. 56). Il est d'ailleurs possible « de trouver à travers le fouillis des expressions variables, trois lois dominantes (...) [soit] les lois de contiguïté, de similarités, de contraste : les choses en contact sont ou reste unies, le semblable produit le semblable, le contraire agit sur la contraire » (Mauss, 2013, p. 57). La deuxième catégorie concerne la pensée magique qui ne peut exister dans l'abstraction « [ce] qui nous amène à parler de ces représentations impersonnelles concrètes qui sont les propriétés, les qualités » (Mauss, 2013, p. 67). Mauss (2013) nous parle ainsi de représentations telles que les amulettes aux propriétés magiques, du catalogue de plantes, minéraux, parties d'animaux qui ont des pouvoirs particuliers, par exemple. Enfin, la troisième catégorie qui est la notion des esprits, des

démons ou toute représentation des « effluves » démoniaques ou non : « [toutes] les représentations de la magie peuvent aboutir à des représentations personnelles. Le double du magicien, son animal auxiliaire, sont des représentations personnifiées de son pouvoir et du mode d'action de ce pouvoir » (Mauss, 2013, p. 73).

**1.1.2.2 Le mana.** La magie est un objet de croyance. En effet, « [la] magie, comme la religion, est un bloc, on y croit ou l'on n'y croit pas » (Mauss, 2013, p. 85) et cette croyance est collective : « [la] magie est crue et non pas perçue. C'est un état d'âme collectif qui fait qu'elle se constate et se vérifie dans ses suites, tout en restant mystérieuse, même pour le magicien » (Mauss, 2013, p. 90). La magie ne s'explique pas seulement par les éléments de la magie et cette notion de croyance. Un nouvel élément entre en ligne de compte : le *mana*. La magie superpose cette notion à celle des représentations impersonnelles et personnelles que nous avons vues précédemment. Le *mana* est une notion supérieure, une force, une action, une qualité, un état :

Le mot est à la fois substantif, un adjectif, un verbe. On dit d'un objet qu'il est *mana*, pour dire qu'il a cette qualité ; et dans ce cas, le mot est une sorte d'adjectif (on ne peut pas le dire d'un homme). On dit d'un être, d'un esprit, homme, pierre ou rite, qu'il a du *mana*, le « *mana* de faire ceci ou cela ». On emploie le mot *mana* aux diverses formes des diverses conjugaisons, il signifie avoir du *mana*, donner du *mana*, etc. En somme ce mot subsume une foule d'idées que nous désignerions par les mots de : pouvoir de sorcier, qualité magique d'une chose, chose magique, être magique, avoir du pouvoir magique, être incanté, agir magiquement (...) (Mauss, 2013, p. 101)

Nous remarquons une certaine instabilité du mot *mana* dans les idées confondues de qualité, de substance (chose) et de force. Qualité, car « il a quelque chose qu'à la chose *mana* ; il n'est pas cette chose elle-même » (Mauss, 2013, p. 102). Le *mana* est décrit comme puissant, lourd, chaud, étrange, indélébile, résistant, extraordinaire selon la région où il est nommé. Chose, car il est également « une substance, une essence maniable, mais aussi indépendante. Et c'est pourquoi il ne peut être manié que par les individus à *mana*, dans un acte *mana*, c'est-à-dire par des individus qualifiés et dans un rite » (Mauss, 2013, p. 102). Dans cette idée de substance, il est aussi transmissible et contagieux, par exemple d'une pierre à une autre et, dans ce sens, il est aussi matériel : « on le voit se dégager des choses où il réside ; le *mana* fait du bruit dans les feuilles, il s'échappe sous la forme de nuages, sous la forme de flammes » (Mauss, 2013, p. 102). Force, car il est aussi « une force des êtres spirituels, c'est-à-dire des âmes des ancêtres et des esprits de la nature. C'est lui qui en fait des êtres magiques » (Mauss, 2013, p. 103). C'est aussi la force d'une chose (pierre par exemple), la force du magicien, et la force du rite : « nous pouvons même arriver à élargir encore le sens de ce mot, et dire que le *mana* est la force par excellence, l'efficacité véritable des choses, qui corrobore leur action mécanique sans l'annihiler » (Mauss, 2013, p. 104). Nous pouvons comprendre dans cette description du *mana* que celui-ci est écarté de la vie normale, il y a quelque chose de mystérieux, un monde interne relié au monde magique où « cette idée (...) d'une sphère superposée à la réalité, où se passe les rites, où le magicien pénètre, qu'animent les esprits, que sillonnent les effluves magiques



(...) elle légitime le pouvoir du magicien [et] elle explique la présence des esprits et leur intervention » (Mauss, 2013, p. 111). Enfin, selon Mauss (2013), ce n'est pas seulement en Mélanésie que la notion de *mana* existe, mais il est nommé différemment selon la région ; chez les Malais des Détroits il est désigné par *krâmat*, dans l'Indochine française par *deng*, à Madagascar par *hasina*, dans la magie néo-zélandaise il porte le nom de *manag*, chez les Hurons (Iroquois) *orenda*, chez les Algonquins la notion de *manitou*, chez les Sious *mahopa* et *wakan*, chez les Shoshones *pokunt*, au Mexique et Amérique centrale le terme *naual* et en Australie, selon le peuple, *boolya*, *koochie* ou *arungquiltha* (p. 105 à 109). C'est donc une notion qui est considérée universelle par l'auteur, mais aussi collective par sa représentation magique qui est envisagée comme un système d'inductions « opérées sous la pression du besoin par des groupes d'individus (...) [car] pour que la magie existe, il faut que la société soit présente » (Mauss, 2013, p. 119 et 120).

Comme nous pouvons le constater, les notions de rites dans la magie et de *mana* nous permettent de rentrer un peu plus profondément dans ce qui constitue les bases de la cohésion dans les sociétés. Il y a un sens profond et primitif dans ce besoin de solidarité sociale. Une conviction où la conscience collective ne fait qu'un dans un mouvement de rythmique parfaitement orchestré :

[tous] les corps ont le même branle, tous les visages ont le même masque, toutes les voix ont le même cri ; sans compter la profondeur de l'impression produite par la cadence de la musique et le chant. (...) Confondus dans le transport de leur danse, dans la fièvre de leur agitation, ils ne forment plus qu'un seul corps et qu'une seule âme.

C'est alors seulement que le corps social est véritablement réalisé (Mauss, 2013, p. 126).

Cette coordination des corps s'articule autour de la croyance magique et c'est grâce à cette croyance que la cohésion est possible. En effet, « [on] est plus en présence d'individus isolés qui croient, chacun pour soi, à leur magie, mais en présence du groupe entier qui croient à la sienne » (Mauss, 2013, p. 127).

Maintenant que nous avons vu les notions de magie et de *mana* qui nous donne des indices supplémentaires sur ce que le rituel apporte dans la cohésion sociale, nous allons aborder un autre auteur sociologique, Erving Goffman (1967) qui nous entretient sur les rituels interpersonnels comme pratique comportementale dans le principe de *face-to-face*.

**1.1.3 Erving Goffman.** Goffman (1967) est un auteur qui introduit la notion de l'interaction rituelle qui a en amont la notion du *face-to-face*. Tout d'abord, il explique que le *face-to-face* est « a pattern of verbal and nonverbal acts by which he [the participant] expresses his view of the situation and through this his evaluation of the participants, especially himself » (Goffman, 1967, p. 5). De plus, lorsqu'il parle de *face*, il sous-entend que c'est une « image of self delineated in terms of approved social attributes » (Goffman, 1967, p. 5). Ce concept de *face* sera d'ailleurs repris par Geert Hofstede et al. (2010) lorsqu'ils parlent de la notion d'une société collectiviste : « [au] fond, la *face* décrit la relation appropriée d'un individu à son environnement social, ce

qui est capital pour lui (et sa famille) » (p. 137). En effet, Goffman (1967) dit que chaque personne, subculture et société possèdent son répertoire de pratiques pour sauver la *face* (p. 13). Dans la société on dira alors qu'une personne qui a des connaissances sur le *face-to-face* qu'elle a un tact, du savoir-faire, des habiletés sociales ou encore qu'elle est diplomate.

Une personne peut avoir des pratiques pour sauver la *face* de deux manières ; soit une orientation défensive en vue de sauver sa propre *face* ou une orientation protectrice en vue de sauver la *face* de l'autre. Les deux orientations pouvant être utilisées en même temps. Goffman (1967) explique que dans la société, il y a trois niveaux de responsabilités qu'une personne peut prendre pour les actions qu'il a créées : « [first], he may appear to have acted innocently (...), [secondly], the offending person may appear to have acted maliciously and spitefully [and thirdly], there are incidental offenses » (p. 14). Le premier niveau est involontaire et il sera qualifié par Goffman (1967) de faux pas ou de gaffe. Le deuxième niveau est volontaire et avec intention d'insulter ou d'être méchant ouvertement. Enfin le troisième niveau survient d'une manière imprévue, et parfois anticipée, mais que la personne accomplit malgré ses conséquences.

Le *face-work*<sup>4</sup> est défini par l'interaction en elle-même ; le face-à-face. Deux processus de bases sont employés par les membres d'une société dans les situations de face-à-face : le processus d'évitement et le processus correctif. Le processus

---

<sup>4</sup> Nous pourrions traduire par le face-à-face au travail

d'évitement est « the surest way for a person to prevent threats to his face is [by avoiding] contacts in with these threats are likely occur » (Goffman, 1967, p. 15). On peut penser, par exemple, à éviter certaines situations qui peuvent nous mener à des entre-deux ou encore savoir se retirer au bon moment. D'autres sortes d'évitement peuvent avoir lieu ; un évitement défensif qui empêche l'autre de voir une information qui pourrait trahir la ligne conductrice de l'interaction, et ce en restant méfiant du comportement de l'autre et, d'un autre côté, des manœuvres protectrices en réaction à cette défense, soit en étant courtois ou en gardant une certaine ambiguïté de la ligne conductrice de l'interaction (Goffman, 1967, pp. 15, 16). Pour sa part, le processus correctif : « [is when] the participants in an undertaking or encounter fail to prevent the occurrence of an event that is expressively incompatible with the judgments of social worth that are being maintained [...] » (Goffman, 1967, p. 19). À ce point, Goffman (1967) dit que les participants se trouvent dans un état de déséquilibre rituel ou de disgrâce et que l'objectif est de corriger ou de rétablir cet équilibre (p. 19). Encore selon Goffman (1967), il y a quatre mouvements classiques qui sont impliqués pour rétablir cet équilibre (ibid, p. 20). Le premier étant de le prendre comme un défi en assumant la responsabilité de pointer l'inconduite (ibid, p. 20). Le deuxième consistant à offrir une chance à la personne qui contrevient à l'équilibre de corriger l'offense et de rétablir l'ordre (ibid, p. 20). Le troisième peut arriver seulement après le défi et l'offre vu en premier et deuxième lieu, soit l'acceptation de l'offre comme un moyen satisfaisant de rétablir l'ordre (ibid, p. 22). Enfin, le dernier mouvement est de donner un signe de gratitude ou de remerciements aux personnes qui ont permis de rétablir cet

ordre (ibid, p. 22). Ce processus correctif par le défi, l'offre de rétablir l'ordre, l'acceptation et de remerciements « provide a model for interpersonal ritual behavior » (Goffman, 1967, p. 22).

À l'intérieur de ce modèle de comportement de rituels interpersonnels se trouve le rôle du rituel dans le soi ainsi que la nature de l'ordre rituelle. Pour Goffman (1967), il y a une double définition du soi :

the self as an image pieced together from the expressive implications of the full flow of events in an undertaking; and the self as a kind of player in a ritual game who copes honorably or dishonorably, diplomatically or undiplomatically, with the judgmental contingencies of the situation » (p. 31).

Cette définition implique que le soi a un double mandat soit en étant un objet sacré où la personne est sujette à la profanation ou comme un joueur du *ritual game* qui se conduira à travers des duels où il prendra le temps d'évaluer le jeu avant de se lancer dans l'interaction. Un peu comme les poupées russes, l'interaction embrasse le rituel ; la personne a son propre rituel (le rituel du soi avec le double mandat) avant n'importe quelle action, elle est déjà « ritualisée » bien avant toute démarche. Dans les relations sociales, le code du rituel qui sera utilisé requiert une délicate balance dans l'interaction entre ces deux entités du soi. De cette relation, la nature de l'ordre du rituel entre en jeu. De prime abord, l'ordre rituel peut sembler être linéaire dans la manière de représenter l'image de soi à l'autre dans un contexte de ne pas perdre la *face*, mais : « if a person wishes to sustain a particular image of himself and trust his feelings to it, he must work hard for the credits that will buy this self-enhancement for him [...] »

(Goffman, 1967, p. 42). Peu importe la stratégie que la personne utilisera pour s'auto-améliorer et peu importe sa position dans la société, la personne devra faire des ajustements pour être ce qu'il veut être dans sa représentation du soi. Cet ajustement empêche la linéarité dans l'ordre du rituel. Enfin, les sociétés doivent mobiliser leurs membres pour s'autoréguler dans leurs rencontres sociales. Pour ce faire, le rituel est une option qui « taught to be perceptive, to have feelings attached to self and self expressed through face, to have pride, honor, and dignity, to have considerateness, to have tact and a certain amount of poise » (Goffman, 1967, p. 44). Ce sont des éléments qui entreront dans la construction du soi et ainsi construire la psychique interne propre à la morale dans la nature humaine qui permettront de garder un équilibre dans le rituel de l'interaction.

Les deux derniers points concernant la théorie de Goffman (1967) sont les règles de conduite dans les rites qui sont faits par les participants comme représentation de la société collective et la codification de l'étiquette qui en découle. Les règles de conduite sont définies par l'auteur comme un guide à suivre pour l'interaction rituelle en société et sont normalement emboîtées dans le soi de deux manières : « directly, as *obligations*, establishing how he morally constrained to conduct himself; indirectly, as *expectations*, establishing how others are morally bound to act in regard to him » (Goffman, 1967, p. 49). Pour avoir une idée de cette relation, Goffman (1967) donne l'exemple d'une infirmière qui a l'obligation de suivre les ordres médicaux et qui s'attend que le patient coopérera à cet ordre (p. 49). Il ajoute aussi que dans un *face-to-*

*face* les deux manières peuvent être utilisées. Ceci étant dit, il y a aussi deux autres classes de règles qui sont attachées aux précédentes notions, soit la symétrie et l'asymétrie. La première fait référence à deux personnes qui ont des obligations et des attentes en regard des autres et vice versa, tandis que la deuxième : « lead others to treat and be treated by an individual differently from the way he treats and is treated by them » (Goffman, 1967, p. 53). Dans les sociétés, ces règles de conduite sont organisées dans des codes qui garantissent à chaque personne la manière appropriée d'agir que l'on peut aussi appeler étiquette. Cette étiquette est un point important dans les interactions des activités cérémoniales et deux composantes de bases seront distinctes ; *deference*<sup>5</sup> et *demeanor*<sup>6</sup>. L'auteur transmet le terme *deference* à la composante de l'activité qui fonctionne comme moyen symbolique et par lequel l'appréciation (respect) sera transmise à un destinataire ou transmise à l'extension de ce destinataire (Goffman, 1967, p. 56). Par exemple la génuflexion devant l'autel ou encore la salutation d'un officier haut gradé. De l'autre côté, il définit le terme *demeanor* comme les agissements prescrits d'un individu : « through deportment, dress, and bearing, which serves to express those in his immediate presence that he is a person of certain desirable or undesirable qualities » (Goffman, 1967, p. 77). Dans la société un comportement serait adéquat si la personne démontre de la modestie, de la discrétion et de la sincérité par

---

<sup>5</sup> On peut traduire *deference* par respect

<sup>6</sup> On peut traduire *demeanor* par comportement (façon d'être)

exemple. Ce sont toutes ces règles de conduite et ces codifications qui viendront s'intégrer dans l'interaction rituelle des individus en société.

Nous venons de voir que l'action rituelle permet une interaction sociale dans une dynamique remplie de codes de conduites dans une relation avec l'autre. Ces codes de conduites interagissent dans un contexte ritualisé. Pour continuer de bâtir notre base théorique contextuelle pour cette recherche, le prochain auteur dont nous étalerons la théorie utilise le rite comme terrain d'investigation dans les faits sociaux et nous avance également la notion d'initiation.

**1.1.4 Jean Cazeneuve.** Pour Cazeneuve (1971), le rite est le terrain d'investigation privilégié dans la science des faits sociaux parce que « le rite est une action qui est suivie de conséquences réelles ; c'est peut-être un langage, mais c'est autre chose aussi » (p. 10). En effet, le rite est un acte qui est assez souple pour comporter une marge d'improvisation, mais comporte aussi une certaine rigidité de par son caractère invariable et de sa répétition. Dans son raisonnement, les rites qui concernent l'impureté ou l'insolite : « le numineux se révèle comme le principe inconditionné qui menace l'ordre nécessaire au fondement d'une condition humaine sans angoisse » (Cazeneuve, 1971, p. 42). Le numineux étant un terme qui « évoque une impression directe, une réaction spontanée devant une puissance qui, après coup, pourra être jugée surnaturelle » (Cazeneuve, 1971, p. 34) et qui englobe le terme *mana* ou sacré. Chez le primitif, ce qui sort de l'ordinaire, ce qui est insolite, provoque la



peur qui se décline par l'angoisse. Cette angoisse, qu'elle soit réelle ou imaginaire fait en sorte que « [contre] de telles appréhensions, on se défend en observant des règles qui se recommandent surtout par le fait qu'elles répètent ce qui se faisait autrefois (...) [on] a donc affaire ici à des règles qui protègent l'homme de ce qui sort de l'ordre normal » (Cazeneuve, 1971, p. 43). Bref, le primitif cherche à se confiner dans un système de règles pour se préserver de l'angoisse provoquée par ce qui sort de l'ordinaire.

Cazeneuve (1971) présente trois groupes de rites pouvant être positifs ou négatifs ; les rites simples, les rites de purifications, les rites qui portent sur les impuretés qui proviennent du devenir. Les rites simples prohibent « tout contact avec ce qui est impur (...) le type est le tabou, et (...) sont d'ordre purement négatif » (Cazeneuve, 1971, p. 43). Le deuxième groupe a pour but de faire diminuer les imperfections des rites simples :

ils ont pour objet de neutraliser les contacts avec l'impureté, d'éliminer la souillure qui aura pu se produire, soit parce que l'interdiction (les tabous) n'aura pas été respectée, soit parce que, malgré la stricte application des tabous, l'existence humaine rend tout de même inévitable une certaine contamination (Cazeneuve, 1971, p. 43).

Le second groupe est de type purification. Enfin, le troisième groupe est porté sur le principe que même si la règle du rite est stable, la réalité est changeante ; il doit donc avoir aussi des rites qui portent sur « les impuretés provenant du devenir » (Cazeneuve, 1971, p. 44). L'homme est en mouvance, autant de son propre état que des règles qui constituent son univers et ces règles qui sont débordés par le temps et comprennent

nécessairement une impureté de par son état transitoire. Le but étant d'éviter ou de neutraliser une souillure et passent généralement par l'interdiction ou la purification. L'objectif de ces trois groupes de rites est de « préserver du numineux un idéal de vie parfaitement stable et réglée » (Cazeneuve, 1971, p. 44), en ayant comme base que le numineux est considéré comme une impureté. Les rites dans la vision de Cazeneuve (1971) se catégorisent dans les thèmes suivants : le devenir et l'impureté, le magicien (chaman) et ses pratiques et, enfin, les ancêtres et l'initiation.

**1.1.4.1 Le devenir et l'impureté.** Tout d'abord, comme expliqué précédemment dans le thème du devenir et de l'impureté : « [le] primitif (...) cherche à s'enfermer dans un système de règles qui puisse définir pour lui une condition humaine sans angoisse (...) dans un idéal d'inertie » (Cazeneuve, 1971, p. 124). Cet ensemble de règles sera donc morcelé en plusieurs et comme le changement se manifeste par « le «passage» d'un système à un autre (...) [la] sortie et l'entrée d'un élément mouvant dans chaque système constituant (...) un véritable traumatisme » (Cazeneuve, 1971, p. 124). Pour rendre supportable ce traumatisme le primitif adoptera deux attitudes soit la purification et de l'autre la répétition de « l'évènement traumatique pour le maîtriser » (Cazeneuve, 1971, p. 125). La répétition s'appliquera sur les deux extrémités du changement ; l'entrée et la sortie, tandis que la purification sera dédiée à la période intermédiaire. Cette période intermédiaire est pour Cazeneuve (1971) la « (...) période de marge [qui] représente le résidu le plus numineux des rites de passage. L'être qui

« passe d'un état à un autre échappe momentanément à toute condition, il flotte en dehors des règles » (p. 126). C'est cette gestion du passage, ce système de règles induit qui dicte l'initiation du primitif dans les étapes de sa vie individuelle et sociale.

**1.1.4.2 Le magicien (chaman) et ses pratiques.** Deuxièmement, il y a le thème du magicien (chaman) et ses pratiques. Ce thème concerne le monde magique, donc tout ce qui sort de la vie considérée comme normale. Une distinction est faite par Cazeneuve (1971) entre le terme sorcier d'un côté et les termes chaman, *medecine-man* et le chasseur de sorciers (*witch-doctor*) de l'autre. Il explique que la différence est surtout dans leur situation sociale : « [le sorcier] est une sorte de hors-la-loi, tandis que les autres [(chaman, *medecine-man*, *witch-doctor*)] sont acceptés par le groupe et même souvent entourés de respect » (Cazeneuve, 1971, p. 174). Il faut aussi savoir que « le chaman, même quand il réalise les aspirations de la communauté, ne le fait qu'en renonçant à la condition humaine normale » (Cazeneuve, 1971, p. 174). C'est ici que rentrent en ligne de compte les rites d'initiation, car ils réalisent ce renoncement ; l'initiation met une règle à ce passage d'une condition humaine normale à l'acquisition de la puissance magique. Les rites d'initiation permettent aussi « de réaliser une séparation étanche entre deux systèmes, deux milieux, afin que l'on puisse passer de l'un à l'autre, sans mêler un peu l'un à l'autre » (Cazeneuve, 1971, p. 173). Cette initiation ne se fait pas sans douleur et est « parfois jugée indispensable pour la formation du magicien » (Cazeneuve, 1971, p. 183). Enfin, une spécificité à ce type de

rite d'initiation : le chaman ne sera pas intégré à la communauté, de par sa nature de séparation, mais il sera plutôt accepté par le groupe « parce qu'il le protège en se plaçant hors de lui. [Le chaman] assume à la place des autres les inconvénients du contact avec le monde numineux » (Cazeneuve, 1971, p. 175).

**1.1.4.3 Les ancêtres et l'initiation.** Finalement, le troisième thème des ancêtres et l'initiation sont considérés comme des « rites positifs qui réalisent la sacralisation ou la consécration de la condition humaine » (Cazeneuve, 1971, p. 247). Ces deux réalisations ayant pour objectif de conjuguer l'humain avec l'extra-humain. Les rites de ce thème sont d'ailleurs extrêmement variés et nombreux ; opposition entre sacré et tabou, rites de séparation entre le monde des morts et celui des vivants, entrée dans le monde adulte, pour en nommer quelques-uns. L'initiation dans cet ordre d'idée représente « les cas où l'être humain accède à une catégorie qui lui donne une situation nouvelle par rapport au numineux (...) ce passage s'exprime tout naturellement par le symbolisme de la mort et de la renaissance et par des modifications artificielles de son être physique » (Cazeneuve, 1971, p. 262). Précédemment, l'initiation magique est adoptée pour l'abandon de la condition humaine, dans ce cas-ci l'intégration dite ordinaire intègre la condition humaine. Les rites d'initiation font partie des rites de passage, « elle ramène tous les êtres humains à un type unique, leur donne une marque de fabrique (prépuce coupé, dent arrachée, doigt amputé, etc.), qu'ils sont fiers de

porter pour être, dans leur groupe, des hommes comme tout le monde » (Cazeneuve, 1971, p. 263).

Comme nous pouvons le constater jusqu'à présent, nous avons vu des visions d'auteurs qui était enraciné dans les débuts de la sociologie et de par l'étude des peuples primitifs, ainsi que la théorie de *face-to-face* de Goffman qui se rapproche des études plus modernes de nos jours. Nous allons maintenant nous transporter du côté de Catherine Bell, une auteure qui a analysé les rituels sous l'angle de la religion.

**1.1.5 Catherine Bell.** Catherine Bell (1997) présente dans son livre *Ritual, Perspectives and Dimensions* six types de rituels de base ; les rites de passage, les rites de calendrier, les rites d'échanges et de communion, les rites d'affliction, les rites de festins, jeûnes et fêtes et, enfin, les rites politiques. Tout d'abord, les rites de passage sont décrits comme des rites qui « accompany and dramatize such major events as birth, coming-of-age initiations for boys and girls, marriage and death » (Bell, 1997, p. 94). Ces rites sont ce qui marque la transition d'une étape de vie à une autre. De plus, ces rites de cycle de vie ne suivent pas nécessairement l'ordre biologique des choses, mais souvent l'ordre social ; c'est la communauté qui décidera à quel moment on passera d'une étape de vie à l'autre suivant le rituel. Ensuite, les rites calendrier se séparent en deux groupes ; le calendrier naturel (*calendrical in nature*) et les rites commémoratifs. Le premier groupe « give socially meaningful definitions to the passage of time, creating an ever-renewing cycle of days, months and years (...) [it] make time appear

to be ‘‘an ordered series of eternal re-beginnings and repetitions’’» (Bell, 1997, p. 102). Le second groupe concerne les évènements historiques importants que la date soit véridique ou non. Par la suite, les rites d’échange et de communion sont connus soit du côté religieux « in which people make offerings to a god or gods with the practical and straightforward expectation of receiving something in return » (Bell, 1997, p. 108) ou d’un côté plus concret comme dans l’exemple d’avoir une bonne récolte. Ce type de rituels n’est pas seulement important dans la relation *humain-dieu*, mais aussi dans la complexité du processus culturel et social que la communauté va organiser pour se comprendre elle-même. C’est aussi dans ce type de rites que le concept de *sacrifice* fera son apparition en étant « a distinct form of human-divine interaction and exchange » (Bell, 1997, p. 111). C’est aussi dans ce concept de sacrifice que l’on retrouve la notion de communion qui implique qu’il y aura une « union of the human and divine worlds » (Bell, 1997, p. 112) et qui arrivera à un moment critique du rite. Par après, les rites d’afflictions sont décrits comme une tentative de rectifier un état qui a été dérangé par des forces invisibles (esprits) et qui ont pour fonction de « (...) heal, exorcise, protect, and purify » (Bell, 1997, p. 115). Un des thèmes importants des rites d’affliction est la purification, qui peut être vue de plusieurs manières et qui peut « involve freeing a person from demonic possession, disease, sin, or the karmic consequences of past lives » (Bell, 1997, p. 118). L’avant-dernière catégorie de rites est celle de la célébration, du jeûne et des festivals. Dans ces rites, les gens sont enclins à exprimer publiquement « their commitment and adherence to basic religious values » (Bell, 1997, p. 120), par exemple dans des rites de potlatch ou encore les carnivals.

Dans les rites de célébration et de festival, un des points communs est le partage de la nourriture et tend à célébrer l'unité de la création. Pour les jeûnes, on loue aussi l'unité de la création, mais on reconnaît la subordination et le péché du physique (Bell, 1997, p. 123). Enfin, le rite politique est plus malléable, dans le sens où les cérémonies sont « specifically construct, display and promote the power of political institutions (such as king, state, the village elders) or the politic interest of distinct constituencies and group » (Bell, 1997, p. 128). Ces rites sont décrits comme ayant deux dimensions de pouvoir soit utiliser la symbolique pour décrire et mettre en cohérence un groupe de personne basé sur des valeurs et, en deuxième, ordonner dans « le cosmos » ces mêmes valeurs. Ce n'est pas une force de pouvoir physique, mais invisible ; une force invisible.

Par la suite, Catherine Bell (1997) explique qu'il n'y a pas que les rituels sacrés qui existent et que les rituels peuvent aussi prendre la forme d'activités rituelles au quotidien (activités rituelles communes)<sup>7</sup>. Les caractéristiques que peuvent prendre forme les activités rituelles communes sont le *formalism*, le *traditionalism*, l'*invariance*, le *rule-governance*, le *sacral symbolism* et la *performance* (Bell, 1997). Tout d'abord le *formalism* ou les formalités, sont les activités rituelles communes les plus discutées et sont décrites comme « the use of a more limited and rigidly organized set of expressions and gestures, a "restricted code" of communication or behavior in contrast to a more open or "elaborated code" » (Bell, 1997, p. 139). Outre étant

---

<sup>7</sup> Dans le livre on nomme ces activités rituelles du quotidien *ritual-like activities*. La forme *activités rituelles communes* sera utilisé dans ce texte.

considérée comme puissante, simple et directe de par leur vitalité et leur rythme, ces activités rituelles communes aident à la construction de l'image sociale et de la relation avec l'image sociale des autres. Les salutations et l'étiquette à table sont des exemples des rituels communs formels (*formalism*). Par la suite, le *traditionalism* est la volonté

to make a set of activities appear to be identical to or thoroughly consistent with older cultural precedents can be called "traditionalization". (...) [it] include the use of ancient costumes, the repetition of older social customs, and the preservation of archaic linguistic forms. (Bell, 1997, p. 145).

Comme exemple, les robes académiques dans les cérémonies de diplomation, la perruque des juges ou encore au niveau linguistique le serment d'allégeance. Ce processus de ritualisation donne naissance à ces traditions en utilisant les références du passé. L'*invariance* est « usually seen in a disciplined set of actions marked by precise repetition and behavior » (Bell, 1997, p. 150). Cette notion de discipline est « generally understood to be the molding or shaping of persons according to enduring guidelines and conditions » (Bell, 1997, p. 150). Les routines de la vie monastique, la méditation ou encore les mouvements dans les manufactures sont de bonnes illustrations de cette caractéristique. En quatrième, les activités rituelles communes de *rule-governance* naissent dans un certain chaos, mais un chaos codifié et complexe ; un « ritualize combat » (Bell, 1997, p. 153). Les sports olympiques, la guerre ou encore les négociations complexes entre les compagnies et les syndicats en sont des exemples. Ces caractéristiques de la *rule-governance* « play a social license to manipulate, invert, or ridicule cultural symbols and patterns, even though such manipulations can



effectively reinforce deeply embedded social assumptions about the way things are and should be » (Bell, 1997, p. 154). L'avant-dernière caractéristique est le *sacral symbolism* qui « explicitly appeal to supernatural beings are readily considered to be examples of ritual, even in the appeal is a bit indirect » (Bell, 1997, p. 155). Des symboles comme lorsque le président des États-Unis mets sa main sur la bible pour promettre devant Dieu son dévouement aux responsabilités qui l'incombe en tant que président. Un second exemple sont les « [activities] that generate and express the sacral significance of key symbols like the flag are often considered to be ritual-like » (Bell, 1997, p. 156) ou encore comme la croix chrétienne, l'étoile de David et les monuments nationaux ; la création d'une sacralité dans ces symboles. Finalement, la *performance* est reliée à la reconnaissance de la pleine conscience de « doing of highly symbolic actions in public » (Bell, 1997, p. 160). Cette activité rituelle commune est souvent associée à une autre comme avec le *rule-governance* dans l'exemple donné plus tôt de la performance sportive. De toutes ces caractéristiques « that there is no intrinsic or universal understanding of what constitutes ritual (...) however, it is possible to point some basic strategies that appear to underlie many ways of ritualizing. Certainly public assembly, the repetition of gestures (...) and the invocation of divine beings are widespread and familiar method of ritualization » (Bell, 1997, p. 164 et 166).

Trois autres points sont apportés par Catherine Bell (1997) ; la densité rituelle, le changement dans le rituel et enfin la réification du rituel. Tout d'abord la densité rituelle explique pourquoi certaines société ou période historique sont plus propices

aux activités rituelles. La densité des rituels « in a given culture is a fundamental aspect of the context within which any particular rite occurs » (Bell, 1997, p. 209). Cette densité n'est pas directe, il y a plusieurs approches qui sont utilisées pour l'expliquer comme les systèmes, la typologie (classification), orthopraxie versus l'orthodoxie, le traditionnel versus le séculaire, l'oral versus la lecture et l'écriture et enfin, l'église versus les sectes et les cultes. Pour sa part, le changement dans le rituel est un dilemme en partie parce le rituel « tend to present themselves as the unchanging, time-honored customs of an enduring community » (Bell, 1997, p. 210). Il faut dire que le rituel est généralement résistant au changement, mais il n'est pas non plus impossible comme dans la tradition qui se transforme, dans l'invention de rituels au courant de l'histoire, ainsi que dans le monde contemporain avec l'arrivée des médias et des messages reliés à ceux-ci et qui impacte le contexte des rituels « des temps modernes ». Ces exemples « demonstrate how the relationship between ritual and its context can generate a variety of changes in the structures, symbols, and interpretations of ritual activities » (Bell, 1997, p. 125). Enfin, d'un côté plus philosophique, la réification du rituel est pour l'auteure la matérialisation des discussions et des théories vues précédemment. Pour Catherine Bell (1997), « the reification of ritual has become an important factor in our understanding of the rites around us today and even in the way we are apt to go about doing them » (p. 253). Ce désir d'expliquer le monde par les rites et les outils qui nous sont proposés pour le faire est sans aucun doute « one of the ways in which we structure and interpret our world » (Bell, 1997, p. 267).

Dans l'explication des rites qui sont omniprésents et déterminés par la religion nous remarquons qu'ils nous aident à interpréter le monde dans lequel on vit. Pour continuer à avancer dans notre réflexion, transportons-nous du côté de la théorie de l'interaction rituelle de Randall Collins (2004) pour commencer à se faire une idée de ce que peut représenter le rituel en entreprise.

**1.1.6 Randall Collins.** Collins (2004) est conscient qu'il voit les rituels partout dans son utilisation de la théorie de l'interaction rituelle ; « [he] will claim that this theory can be universally applied » (p. 15). Son modèle de l'interaction rituelle est décrit comme un processus qui est construit avec une combinaison d'ingrédients ; quatre ingrédients initiaux et quatre résultats finaux. Voici le modèle :

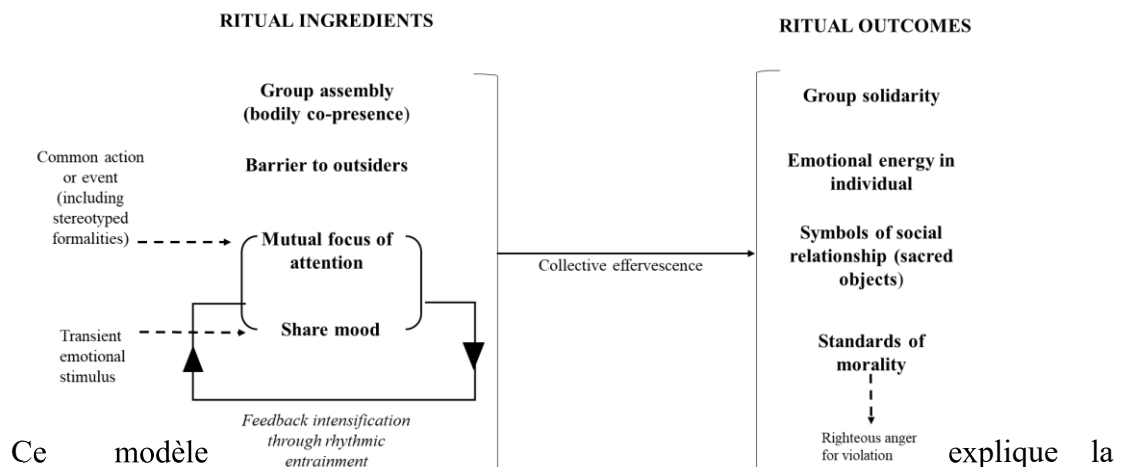


Figure 1. Modèle de l'interaction rituelle de Randall Collins

dynamique d'un rituel. Tout d'abord, la présence physique est, pour Collins (2004), un

point important de l'interaction rituel. La présence physique accentue l'effervescence collective qui sera la courroie de transmission vers les résultats attendus de cette interaction. Dans le centre des ingrédients initiaux, les participants : « develop a mutual focus of attention and become entrained in each other's bodily micro-rhythms and emotions » (Collins, 2004, p. 47). Cette accentuation sera produite par la rétroaction rythmique du stimulus émotionnel produit par le point central mutuel de l'attention et le partage de l'émotion durant l'évènement ou l'action commune du groupe. Les résultats finaux de cette effervescence collective seront la solidarité du groupe, mais aussi la création de symboles de cette nouvelle alliance sociale ; des symboles qui sont décrits par l'auteur comme des icônes visuelles, des mots ou encore des gestes qui seront « sacré » pour le groupe. Ces symboles sont traités par le groupe avec un grand respect et seront utilisés pour se défendre contre « les étrangers » ou les « traîtres à l'intérieur du groupe ». Il en découle un sens de la moralité, à savoir ce qui est bien ou mal et une volonté farouche à la défendre contre les « agresseurs ». Un autre point important du modèle de l'interaction rituelle est ce qu'il appelle l'énergie émotionnelle. Pour Collins (2004), « [the] emotion is a central ingredient and outcome of the IRs (...) the emotional part gives us something essential for a realistic theory — its dynamic » (pp. 102-103). Cette énergie émotionnelle qu'elle soit positive ou négative est liée à la rétroaction du stimulus émotionnel qui est provoqué par ce partage de l'émotion : « [a]s the focus of interaction becomes progressively more attuned, the participants anticipate each other's rhythm, and thus become caught up "in the swing of things" » (Collins, 2004, p. 108). Une contamination qui se traduira aussi dans l'intensité de

l'interaction rituelle qui sera multipliée par trois aspects : l'endroit où se déroule le rituel, la densité de la présence physique et la diversité des participants. Le rituel selon Collins (2004) est donc construit sur une combinaison de ces ingrédients initiaux selon différentes intensités qui auront comme résultats finaux la solidarité du groupe, le symbolisme du groupe et une énergie émotionnelle (p. 47).

Le modèle de l'interaction rituelle n'est pas seulement appliqué à un groupe quelconque d'individus, il peut également servir de base dans l'analyse des rituels en entreprise. De nos jours, Jean-Pierre Jardel et Christian Loridon, deux auteurs se spécialisant dans le temps et les pratiques ritualisées se sont intéressés aux pratiques rituelles en entreprises sous ces deux angles privilégiés. C'est ce que nous aborderons dans les prochains paragraphes qui termineront la partie sociologie de ce contexte théorique.

**1.1.7 Jean-Pierre Jardel et Christian Loridon.** Le livre de ces deux auteurs s'intéresse à comprendre comment les acteurs cohabitent dans ce système de valeurs, de gestes et de représentations que se partagent les membres d'une communauté d'entreprise. Pour eux, la notion du temps est quelque chose qu'il ne faut pas perdre et qu'il convient de rentabiliser :

l'introduction de calendrier Julien, puis Grégorien et l'invention de l'horloge au moyen âge associèrent le temps répétitif à un temps linéaire et mesuré. Ce dernier est devenu le temps du profit et de l'argent dans les sociétés industrielles et post-industrielles. Ce temps

est perçu avant tout comme quelque chose qu'il ne faut pas perdre, qu'il faut, au contraire organiser et rentabiliser : *time is money* ! (Jardel & Loridon, 2011, p. 27)

Ce temps est ainsi cyclique et répétitif et aide à comprendre comment se passe la vie en entreprise et, par le fait même d'avoir le désir de cohabiter durant des années au travail, « les rites constituent des éléments fondamentaux du système de normes et de croyances communes permettant aux acteurs d'un groupe de co-exister, de partager des attentes et des réponses » (Jardel & Loridon, 2011, p. 28). De plus, l'existence de cette ritualité répétitive permet un cadre ainsi que des points de repère et nécessite une structure temporelle pour se solidifier ce qui consolide l'appartenance au groupe. Enfin, « toutes ces pratiques ritualisées ont pour but l'intégration de l'individu ou d'un groupe d'individus à l'entreprise » (Jardel & Loridon, 2011, p. 35). Pour ces auteurs, certaines pratiques rituelles sont « [intégrées] aux différents types de temps et aux différentes périodes vécues par les ouvriers, employés et cadres » (Jardel & Loridon, 2011, p. 41). Ces périodes passent de la période de recrutement jusqu'à la retraite. Outre le temps associé à ces périodes, les auteurs catégorisent en six fonctions les pratiques rituelles. Elles servent à ; *doter les membres de l'entreprise d'une identité commune, renforcer leur cohésion et resserrer les liens sociaux, obtenir leur engagement, guider leur action vers des objectifs qui dépassent leurs intérêts purement individuels, nourrir et orienter les projets de l'entreprise et, enfin, marquer des périodes de vécues différemment* (Jardel & Loridon, 2011, p. 42 et 43). Pour bien comprendre la nécessité de ces

fonctions, les prochains paragraphes retraceront les types de temps qui sont associés à certaines pratiques rituelles en entreprise.

**1.1.7.1 Pré-recrutement et rites de passage.** Les auteurs Jardel et Loridon (2011) nous disent que l'embauche est un moment important et anxiogène pour les candidats

[que tout] changement est en effet générateur d'angoisse ou de stress et la fonction du rituel est, ici, de réduire cette angoisse en donnant une épaisseur temporelle au passage, en élargissant le moment de transition par une période de marge. La marge permet alors de séparer de manière appréciable ce qui était auparavant, de ce qui va advenir. La marge, qui est souvent marquée par des rites d'initiation, est en principe une période de sécurisation (p. 55).

Cette marge qui est marquée par les rites initiatiques donne une chance aux candidats d'accepter et d'intégrer le nouvel environnement. Nous pouvons penser aux stages en entreprise, le CV, les tests de pré-recrutement ou encore les lettres de motivation. Bien sûr, après ces premières étapes, il y a les entretiens individuelles ou de groupes, qui peuvent se tenir sur plusieurs semaines et « chaque entretien correspond une étape rituelle différente » (Jardel & Loridon, 2011, p. 60). Chaque étape initiatique rapproche les candidats du travail en tant que tel et le prépare à « l'agrégation au nouveau groupe » (Jardel & Loridon, 2011, p. 66). C'est ce qui mène vers les rites d'intégrations.

**1.1.7.2 Rites d'intégration.** L'intégration arrive dès que le candidat reçoit sa réponse positive pour le nouvel emploi. Dès lors, la période d'essai débute et « l'accès au savoir, à la maîtrise d'un type de travail particulier, reste empreint d'un certain mystère, il fait partie des attributs des formateurs » (Jardel & Loridon, 2011, p. 69). Le lieu de la formation est « parfois [décentré] de la communauté, [séparé] des lieux où le travail s'accomplit » (Jardel & Loridon, 2011, p. 69). Une manière d'apprendre les interdits et les tabous tout en ayant encore droit à quelques erreurs. Une autre méthode pour faciliter l'intégration c'est le parrainage : « [le] parrainage, ou le tutorat, s'intègre dans une stratégie d'entreprise et a souvent une dimension technique, car il faut que la nouvelle recrue rentre dans le moule (...) le plus vite possible » (Jardel & Loridon, 2011, p. 73 et 74). D'autres rituels, moins formels, permettent également l'intégration :

[dans] la plupart des cas, il semble que le côté informel tende à favoriser l'intégration plus rapidement que les contextes trop formels. En effet, des repas hors entreprise sont souvent organisés afin d'avoir une vision plus large de la personne et de tester d'une certaine manière sa sociabilité, ses affinités avec certains domaines de connaissance et des pratiques de loisir (Jardel & Loridon, 2011, p. 78).

Comme nous avons pu le constater, les rites d'intégration sont présents en entreprise de par la formation, la présence de parrainage et les rituels moins formels comme les repas extérieurs au travail. Une fois que cette intégration est avancée, elle permet de mieux reconnaître le langage de la culture d'entreprise et l'employé pourra maintenant participer aux rites de travail au quotidien.



**1.1.7.3 Rites de temps du travail au quotidien.** Les rites du travail au quotidien de Jardel et Loridon (2011) sont inspirés de la théorie de l'interaction rituelle de Goffman (1967), dont nous avons vu les préceptes précédemment. Les auteurs parlent donc ici de rites de présentations, d'évitement, de détournement et de respect (Jardel & Loridon, 2011, p. 107). En effet, « les relations sociales sont ponctuées par ces rituels d'interaction au quotidien [et ce] sont des moyens [pour l'individu de] contrôler ses sentiments et son corps, à avoir de la retenue » (Jardel & Loridon, 2011, p. 107). Tout d'abord, il y a les rites de présentations, comme les salutations (matin et soirs), les invitations, les excuses et les compliments et ces rites « permettent aux acteurs de se mettre sur la même « longueur d'onde », sur le même rythme de travail » (Jardel & Loridon, 2011, p. 108). Par la suite il y a les termes d'adresse, par exemple si les employés vont utiliser le *tu* ou le *nous* dans leurs premiers contacts. Nous pouvons constater que le côté hiérarchique entrant en ligne de compte dans ces termes d'adresse. Les rites de détournement viennent par la suite, comme ne pas dire bonjour, ou encore garder le silence. Ces rituels se « manifestent quand il y a des rivalités entre des individus et des clans » (Jardel & Loridon, 2011, p. 116). À l'opposé, il y a les rites de motivation :

Ces rites servent à faire naître des sentiments partagés ou les revitaliser, afin de lier plus étroitement les membres du groupe, de promouvoir l'adhésion du plus grand nombre de ses membres aux objectifs de l'organisation (Jardel & Loridon, 2011, p. 118)

Ces rites se déclinent dans des activités comme des réunions régulières, des dîners d'entreprise ou de week-ends à la campagne. En plus de resserrer les liens du groupe, ces rencontres répétées permettent également de faire le suivi de la motivation au travail dans un contexte plus léger. Nous pouvons remarquer que les rites que nous avons vus jusqu'à présent avaient un point commun, soit la répétition. Pour comprendre cette répétition, les auteurs nous expliquent le temps répétitif et cyclique et nous en verrons les composantes dans la prochaine partie.

**1.1.7.4 Rites cyclique et répétitif.** Le temps cyclique est un temps qualitatif qui ne se compte pas, « [ce] n'est pas le temps des horloges digitales dont les chiffres s'égrènent indéfiniment, mesurant le temps à la seconde » (Jardel & Lorida, 2011, p. 148). Les entreprises que les auteurs ont observées sont insérées dans un temps linéaire, mais ce temps linéaire « a besoin d'insérer des plages de temps qualitatif, des morceaux de temps, pendant lesquels on parle de tout et de rien et on écoute l'autre ou on fait semblant d'écouter » (Jardel & Lorida, 2011, p. 150). Ces plages de temps qualitatifs se glissent de manière régulière dans le temps linéaire et c'est à ces insertions que l'on peut associer les rituels cycliques comme celui de la pause-café, par exemple. En effet, « le temps de travail est entremêlé de temps sociaux qui rythme sa linéarité et lui [apporte] du sens » (Jardel & Lorida, 2011, p. 152). Les rites associés aux temps répétitifs comprennent le rite de la pause-café qui est « un rituel de rapprochement où se nouent et se renforcent les liens communautaires » (Jardel & Lorida, 2011, p. 160)

; le rite de la pause-repas qui est « un temps au cours duquel on évacue un « trop plein », pendant un moment toujours trop bref de convivialité et quelquefois aussi d'isolement » (Jardel & Loridon, 2011, p. 168) ; les rites festifs qui sont « [bons] pour favoriser cette rencontre des acteurs ou des individus, en dehors de leurs conditions de travail » (Jardel & Loridon, 2011, p. 169). Les auteurs parlent de rituels comme la fête des collègues ou la fête de Noël et peuvent également varier selon les secteurs et les types d'entreprises. Enfin, le dernier point qui s'impose dans cette partie est ce que les auteurs nomment les réunions d'information ou les messes hebdomadaires : « il apparaît que ces grandes réunions sont également des moments de pauses dans le temps du travail linéaire, elles sont planifiées et leur répétition régulière s'inscrit dans un temps long et cyclique » (Jardel & Loridon, 2011, p. 175).

Avant de conclure les théories de ces deux auteurs, une petite incursion dans le temps mythique de l'entreprise. L'origine vient de « [la] nécessité de pratiquer certains rituels (...) avec la nécessité de maîtriser le temps (...) [qui] est associé à la sphère du sacré qui ramène au commencement du monde et à celui des sociétés » (Jardel & Loridon, 2011, p. 181). Grâce à ce lien sacré « les hommes peuvent remonter jusqu'aux dieux ou jusqu'aux héros culturels » (Jardel & Loridon, 2011, p. 183). Les rites qui sont reliés à ce temps mythique « [consistent] à une récitation solennelle du mythe de la création du monde (...) [il] constitue la charpente, l'architecture d'une culture ou d'un réservoir de coutumes, de traditions et de pratiques symboliques » (Jardel & Loridon, 2011, p. 183 et 184). En effet, pour l'entreprise de se régénérer dans sa

continuité et c'est un temps qui « donne de l'épaisseur culturelle » (Jardel & Lorida, 2011, p. 186). Finalement, les auteurs nous rappellent l'importance de l'intervention des rituels dans la structure sociale des entreprises. Si nous admettons

qu'une organisation produit une « culture », c'est-à-dire un système de pratiques ritualisées liées à des normes et des valeurs, à une manière de penser et d'appréhender le monde du travail. Ces pratiques et ces représentations seront d'autant mieux intériorisées qu'elles seront acceptées par le plus grand nombre (Jardel & Lorida, 2011, p. 231)

le rite peut alors devenir un outil de gestion « capable d'apporter un bénéfice à l'entreprise » (Jardel & Lorida, 2011, p. 231). C'est une manière d'apporter un sens au travail et une facilitation à la socialisation des membres de la communauté.

Jardel et Lorida (2011) sont ancrés dans une vision alliant la notion de temporalité et les pratiques ritualisées dans les entreprises. Leur théorie est d'ailleurs plus près de nous du côté de la sociologie et de la culture d'entreprise, vu la publication plus récente de leur livre. La partie sociologie étant maintenant terminée, nous allons nous diriger du côté de l'anthropologie qui a, elle aussi, contribué à maximiser notre réflexion pour ce mémoire en ce qui concerne le rituel.

## 1.2 Anthropologie

Dans cette deuxième partie, nous continuerons de placer les assises de cette recherche en explorant les théories dites anthropologiques sociales et culturelles. Nous avons déjà vu la différence entre la sociologie et l'anthropologie dans la première section de cet ouvrage et bien que la sociologie soit considérée comme une sous-division de l'anthropologie, nous pouvons également comparer les deux disciplines comme l'explique Lester (1997) :

L'anthropologie, en traitant de l'homme en tant qu'être particulier ou en tant qu'espèce relevant du règne animal, est d'abord une science descriptive. Elle n'est pas concernée par des lois ou des principes mais par des faits matériels. La sociologie, à l'inverse, s'intéresse d'abord aux interactions et à ce qui les suscite où les modifie. Ces dernières ne relèvent pas de données matérielles. Il s'agit de phénomènes. La science qui s'y attache est de ce fait concernée principalement par des lois et des principes qui influent sur les conditions de l'association. En bref, alors que l'anthropologie est une science essentiellement concrète, la sociologie est, elle, une science essentiellement abstraite. (p. 1)

L'anthropologie est donc considérée comme une science qui étudie les structures sociales comme les structures de parentés, les rites, les croyances, les coutumes, etc.. Ces théories vues sous l'angle de l'anthropologie permettront de continuer à consolider les pensées et les réflexions qui sous-tendent notre recherche. Toujours dans le but de consolider les bases de notre réflexion du rituel dans le processus d'intégration, nous verrons entre autres la classification des rites selon Van Gennep (1960), les coutumes,

la cohésion sociale, le culte primitif et la magie selon Malinowski (1980, 2015) et, enfin, nous verrons une partie des théories de la magie de *l'Anthropologie structurale* de Lévi-Strauss (2003). Les prochains paragraphes présenteront ces théories du point de vue de ces anthropologues.

**1.2.1 Arnold Van Gennep.** La classification des rites selon Van Gennep (1960) s'appuie sur le passage d'un état profane à un état sacré (ou vice versa) : « [so] great is the incompatibility between the profane and the sacred worlds that a man cannot pass from one to the other without going through an intermediate stage » (p. 1). Il fait tout de même la mention que la présence du sacré peut être variable : « [sacredness] as an attribute is not absolute; it is brought into play by the nature of particular situations » (Van Gennep, 1960, p. 12). Une classification préliminaire est donc faite par cet auteur « (...) a single rite may fall simultaneously into four categories [so there are] sixteen possible ways of classifying any given rite according to the table below » (Van Gennep, 1960, p. 9) :

Animistic rites	
Sympathetic rites	Contagious rites
Positive rites	Negative rites
Direct rites	Indirect rites
Dynamistic rites	

*Figure 2.* Table de la classification des rites selon Arnold Van Gennep

Tout d’abord, cette table est composée des rites *animistic*, soit des rites de type spirituel où la croyance que chaque objet, place ou créature possède un esprit ou une essence distincts et, à l’opposé, les rites *dynamistic* « based on a concept of a power, such as mana, that is not personalized » (Van Gennep, 1960, p. 7). Donc, le rite est soit *animistic* ou *dynamistic* et ensuite ces deux premiers types de rites peuvent être combinés aux huit autres composantes : « *sympathetic rites* [...] based on the belief in the reciprocal action of like on like » (Van Gennep, 1960, p. 4) ou la croyance que quelque chose peut être influencé par la relation avec une autre chose, par exemple les poupées voodoo issues de la culture haïtienne ; « *contagious rites* [...] based on the belief that natural or acquired characteristics are material and transmissible » (ibid, p. 7) basé sur le principe qu’une fois qu’une chose associée, elle peut affecté une autre

chose, même si elles sont séparées, par exemple les ongles ou les cheveux d'une personne ont une relation permanente avec son propriétaire et peut affecter celui-ci même à distance (par la magie) ; *positive rites* [and] *negative rites*, qui est la volonté soit positive ou négative d'agir ou de ne pas agir par le rituel magique (ibid, p. 8) ; et enfin les *direct rites* où l'effet de l'incantation est automatique et immédiat tandis que les *indirect rites* sont plus comme une répercussion :

(...) an indirect rite—be it vow, prayer, or religious service—is a kind of initial blow which sets into motion some autonomous or personified power, such as a demon, a group of jinn, or a deity, who intervenes on behalf of the performer of the rite (ibid, p. 8).

Enfin, les contraires ne peuvent pas se retrouver dans le même rite, par exemple, un rite ne peut pas être direct et indirect à la fois.

La vie d'un individu est truffée de passage de toutes sortes, la codification de ces passages dans la société doit être réglementée pour que « that society as a whole will suffer no discomfort or injury » (Van Gennep, 1960, p. 3) ; une sorte de protection pour le passage qui doit se produire inévitablement. Ces passages dans la vie d'un individu sont obligatoires ; on parle ici de passage comme la naissance, la puberté, l'âge adulte, le mariage, l'avancement à un autre statut social, la mort et « for every one of these events there are ceremonies whose essential purpose is to enable the individual to pass from one defined position to another which is equally well defined » (Van Gennep, 1960, p. 3). L'apport le plus important de Van Gennep est sans aucun doute la subdivision des rites de passage en trois phases soit : « rites of separation,



transition rites, and rites of incorporation » (Van Gennep, 1960, p. 11). Tout d'abord, il y a les rites de séparation ; par exemple, certaines tribus qui demandent aux femmes menstrues de dormir dans une tente à l'extérieur du village ou encore dans certaines tribus où les femmes enceintes ne peuvent vivre dans le village durant la grossesse. Ensuite, les rites de transition qui sont les rites qui sont accomplis avant d'être de nouveau intégrés dans le groupe. Du moment où la séparation est faite, un ou une série de rituels peuvent être accomplis pour le passage, mais ce sont des rituels qui sont souvent dans un contexte ambigu où la personne est entre deux eaux ; et, finalement, le rite d'incorporation qui peut inclure : « actual contact (e.g., a slap, a handclasp), exchanging gifts of food or valuables, eating, drinking, smoking a pipe together, sacrificing animals, sprinkling water or blood, anointing, [etc.] » (Van Gennep, 1960, p. 28). Certains de ces rites d'incorporation peuvent également être indélébiles comme les tatouages, piercings, scarifications ou encore la circoncision. Chaque rite de passage est subdivisé, mais « these three types are not always equally important or equally elaborated » (Van Gennep, 1960, p. 11).

La classification des rites de Van Gennep (1960) nous permet de comprendre le passage entre l'état profane et l'état sacré ainsi que l'explication des codifications qui leur sont associés. Maintenant nous allons nous diriger vers les théories de Bronislaw Malinowski (1980) pour en apprendre sur les coutumes, le culte primitif et la magie ainsi que ce qui influence la cohésion sociale.

**1.2.2 Bronislaw Malinowsky.** Malinowski (1980) est un des premiers auteurs anthropologiques qui coupera complètement les ponts avec la société moderne pour vivre parmi les tribus des îles Trobriand, entre autres pour faire des observations directes et sans biais. Cette méthode lui permettra donc d'acquérir une expertise des relations sociales des indigènes qu'il fréquentera au cours de sa carrière. Les thèmes privilégiés de Malinowski (1980) sont la famille, le pouvoir, le droit, la magie, la religion et tout ce qui entoure la culture des sociétés dites primitives. Pour ce qui nous intéresse dans le cadre de cette recherche pour les théories de cet auteur, nous regarderons les raisons pour lesquelles les peuples se soumettent aux coutumes, ce qui entoure la magie et la religion en lien avec le premier point, ainsi que la cohésion sociale comme résultante.

Pour commencer, Malinowski (1980) pose la question : « pourquoi le primitif obéit à des règles de conduite souvent dures, fastidieuses et gênantes [?] » (p. 11). Bien que nous pouvons croire que le primitif agit de façon irrégulière et lâche, il semble tout de même avoir une réglementation qui existe dans ces sociétés. Il y a des

normes de conduite en vigueur dans les sociétés primitives (...) qui imposent à un individu ou à un groupe des obligations envers un autre individu ou un autre groupe. Ceux qui s'acquittent de ces obligations sont généralement récompensés dans la mesure où ils l'ont fait, tandis que ceux qui font preuve de négligence ne peuvent compter sur aucune indulgence (Malinowski, 1980, p. 14).

Ainsi, les obligations qui sont coutumes et régulières permettent une chaîne de réciprocité « [faisant parti] de tout un système, très compliqué, de réciprocités »

(Malinowski, 1980, p. 20). Il ne faut donc pas voir les « lois » des sociétés primitives de la même manière que nos lois présentes. En effet, « nulle société ne peut fonctionner tant qu'elle compte sur « l'empressement » de ses membres à obéir aux lois (...) La menace de coercition n'atteint pas l'homme moyen (...), mais sont indispensables pour certains éléments turbulents ou criminels » (Malinowski, 1980, p. 14). Le respect de l'obligation devient donc « l'ensemble des devoirs et des réciprocités qui lie les copropriétaires les uns aux autres et à l'objet » (Malinowski, 1980, p. 19). C'est le caractère des obligations économiques qui occasionne cette réciprocité est l'effet extérieur du principe de dualité qui existe dans ces sociétés ; « il est l'effet direct de la symétrie interne de toutes transactions sociales, de la réciprocité de services sans laquelle aucune communauté primitive ne saurait exister » (Malinowski, 1980, p. 21).

D'autres mobiles que ces obligations économiques peuvent entrer en ligne de compte et c'est l'intérêt personnel et l'ambition sociale ; « le désir de se faire remarquer, l'ambition de se montrer munificent, l'extrême respect pour la richesse et l'abondance de nourriture » (Malinowski, 1980, p. 24). Malgré cet engouement d'un certain prestige, il n'en reste pas moins que la structure

repose sur le principe du statut légal (...) que les droits du chef sur les gens du commun, ceux du mari sur la femme, ou des parents sur les enfants sont exercés, non arbitrairement, et d'une façon unilatérale, mais conformément à des prescriptions définies et sont constitués en chaînes de services rigoureusement réciproques (Malinowski, 1980, p. 35)

Il y a donc une tradition rigoureuse en ce qui a trait à la conformité et aux règles strictes et ritualisées que ces personnes suivent pour accomplir une action comme déclarer une guerre ou encore célébrer une fête. Il y a également un côté légal à être chef ou magicien, par exemple, de par les restrictions légales et les normes auxquelles ils doivent se conformer. Ces obligations sociales qui sont en quelques sortes les commandements de la coutume, approuvés par les membres du clan, sont suivies facilement ; « la force de l'habitude, le respect des commandements traditionnels, le désir de satisfaire l'opinion publique et l'attachement sentimental à la tradition, tout concourt à stimuler l'obéissance à la coutume » (Malinowski, 1980, p. 39). Enfin, la « récompense est dans le prestige, la puissance et les privilèges que lui confère sa position sociale » (Malinowski, 1980, p. 33).

L'observation stricte des obligations sociales et les coutumes sont valorisées, certes, mais il n'y a pas que cette méthode qui est utilisée. En effet, Malinowski (1980) élabore que les hommes de haut rang ou ayant un pouvoir sont ceux qui utiliseront la sorcellerie pour arriver à leurs fins. C'est pourquoi les membres de la société primitive voient les sorciers comme

des hommes d'une intelligence et d'une personnalité hors pair (...) [et qui exerce] leur art pour leur propre compte, mais aussi en professionnels, contre rémunération. Comme la croyance en la sorcellerie est profondément enracinée (...) le sorcier est très respecté et redouté, de sorte qu'à première vue, il semble qu'il doive avoir des exigences abusives ou exagérées (Malinowski, 1980, p. 62).

Et bien que la sorcellerie apporte puissance, richesse et influence, le sorcier est tout de même « surveillé de près par les chefs » (Malinowski, 1980, p. 62) et, « comme il a beaucoup à perdre et peu à gagner en se livrant à des abus trop flagrants, il fait généralement preuve d'une certaine modération » (Malinowski, 1980, p. 62). D'ailleurs, la sorcellerie ne sert pas seulement à faire justice ou une forme de procédure criminelle ; « [elle] est à la fois un et l'autre, et on ne s'en sert jamais en opposition à la loi, bien qu'assez souvent on s'en serve pour faire du mal à un homme » (Malinowski, 1980, p. 68). Par contre, il reste que c'est un moyen de garder cet équilibre entre « perpétuer les inégalités traditionnelles, et d'empêcher la formation de nouvelles inégalités » (Malinowski, 1980, p. 68). Selon Malinowski (2015), « [the] function of magic to ritualize man's optimism, to enhance his faith in the victory of hope over fear » (p. 90). La magie fixe ces croyances et permet de les régulariser en des traditions bien ancrées dans la vie sociale des sociétés primitives. Ce besoin de mise en scène de la magie pour en retirer les avantages dont nous parlions un peu plus tôt nous permet de dégager trois techniques qui sont résumées par Malinowski (2015) ; la première est ce qu'il nomme la coopération sociale et qui est « needed to surround the unveiling of things sacred and supernatural being with solemn grandeur. The community whole-heartedly engaged in performing the forms of the ritual creates the atmosphere of homogeneous belief (p. 67) » ; deuxièmement,

public performance of religious dogma is indispensable for the maintenance of morals in primitive communities (...) The endurance of social ties, the mutuality of services and obligations, the possibility

of co-operation, is base in any society on the fact that every member knows what is expected of him (p. 67) ;

et finalement, « the transmission and the conservation of sacred tradition entail publicity, or at least collectiveness of performance » (p. 67).

Tous ces éléments concernant les règles de conduite et ce qui entoure la magie et la performance du rituel deviennent des préalables aux facteurs de la cohésion sociale dans une tribu primitive. Déjà les cérémonies initiatiques dans leurs traditions sacrées comme « the food cults, sacrament and sacrifice bring man into communion with providence ». Dans ce sens, Malinowski (2015) nous dit que le totémisme régularise les pratiques rituelles des sociétés primitives, entre autres parce que « cette identité totémique est aussi fixe et définie que le sexe, la couleur de la peau ou le volume du corps (...) [l'identité totémique] faisait déjà partie d'un clan et d'un sous-clan » (p. 81) et que « l'unité, l'homogénéité et la solidarité du clan sont en fonction de celles du noyau » (p. 81) ; le noyau étant l'image mentale de la cohésion qui a été créé avec ce qui entoure les pratiques magiques, les obligations sociales et les actions rituelles envers le totem.

Maintenant que nous avons vu les théories de Malinowski (1980, 2015) concernant la vie sociale des primitifs et des éléments qui lui sont associés, nous allons aborder les idées de Claude Lévi-Strauss (2003, 2010) au sujet des rituels magiques de guérison, du langage dans les rites et de la collectivité.

**1.2.3 Claude Lévi-Strauss.** Claude Lévi-Strauss (2003, 2010) est un anthropologue qui a laissé une influence majeure au niveau des sciences humaines ; *son œuvre, qui introduit le structuralisme dans l'ethnologie, emprunte à la linguistique et cherche à atteindre les règles inconscientes qui, dans toutes les sociétés sont à la base des croyances, des coutumes et des traditions*<sup>8</sup> (Lévi-Strauss, 2003, p. 00). La découverte de l'analyse structurale en appliquant les principes holistiques de la linguistique lui permettront d'appliquer ces notions sur la parenté avec, entre autres avec sa thèse *Les structures élémentaires de la parenté* (Lévi-Strauss, 2010). Par contre, ce qui nous intéresse dans le cadre de notre recherche est les notions de religion et de magie en lien avec la notion de collectivité qui sont abordées par Lévi-Strauss (2003) dans son livre *Anthropologie structurale*.

Tout d'abord, Lévi-Strauss (2003) nous dit que le langage est une condition de la culture

dans la mesure où cette dernière possède une architecture similaire à celle du langage (...) Si bien qu'on peut considérer le langage comme une fondation destinée à recevoir les structures plus complexes (...) qui correspondent à la culture envisagée sous plusieurs aspects (p. 84 et 85)

Nous n'avons qu'à penser aux difficultés à l'intégration d'une culture qui passe souvent par l'apprentissage du langage ; un langage commun pour arriver à une cohésion. Ces deux notions sont inter-reliées et complexes et il ne faut pas non plus tomber dans le

---

<sup>8</sup> Cette description est à la page d'accueil du livre anthropologie structurale parue en 2003.

piège de « réduire la société et la culture à la langue » (Lévi-Strauss, 2003, p. 100).

Selon, Lévi-Strauss (2003), nous devons interpréter la société en fonction d'une théorie de la communication sur trois niveaux :

les règles de la parenté et du mariage servent à assurer la communication des femmes entre les groupes (...) les règles économiques servent à assurer la communication des biens et des services, et les règles linguistiques, la communication des messages (p. 100 et 101).

Ces formes de communications qui sont également des échanges permettent une analogie avec l'art, le mythe, le rite et la religion, car on y retrouve pareillement un message, un langage propre à ces types de communications (p. 101).

En regardant ces éléments de communications et de langage commun, nous pouvons entrevoir la notion de *consensus* dont nous parle Lévi-Strauss (2003). En effet, la situation magique, qui est une manière de communiquer et un langage en soi, présente sous trois aspects l'efficacité en sa croyance :

La croyance du sorcier dans l'efficacité de ses techniques (...) celle du malade qu'il soigne, ou de la victime qu'il persécute (...) enfin, la confiance et les exigences de l'opinion collective, qui forment à chaque instant une sorte de champ de gravitation au sein duquel se définissent et se situent les relations entre le sorcier et ceux qu'il ensorcelle (Lévi-Strauss, 2003, p. 192 et 193)

Pour compléter ces trois aspects de la croyance dans la situation magique et le *consensus* collectif, il y a aussi trois éléments qui sont associés à « [l'affabulation] d'une réalité en elle-même inconnue, faite de procédures et de représentations (...) sur



une triple expérience » (Lévi-Strauss, 2003, p. 205) et qui sont indissociables. C'est ce que Lévi-Strauss (2003) appelle le *complexe chamanique* et qui comprend :

l'expérience du chaman lui-même qui, si sa vocation est réelle, éprouve des états spécifiques, de nature psychosomatique ; celle du malade, qui ressent ou non une amélioration ; enfin, celle du public qui participe aussi à la cure et dont l'entraînement qu'il subit, et la satisfaction intellectuelle et affective qu'il retire, détermine une adhésion collective qui inaugure elle-même un nouveau cycle (p. 205).

Nous remarquons dans ces deux triades, la notion de collectivité dans le processus de guérison, mais également la répétition d'un spectacle donné par le chaman ; « un équilibre apparaît entre ce qui est vraiment, sur le plan psychique, une offre et une demande ; mais à deux conditions (...), une collaboration entre la tradition collective et l'invention individuelle » (Lévi-Strauss, 2003, p. 205). C'est la mouvance entre ces deux pôles qui intègre cette structure où chacun trouve sa place. Le chaman fournit donc un langage entre lui, le malade et la collectivité et suscite une expérience consciente ou « les conflits se réalisent dans un ordre et sur un plan spécifique qui permet leur libre déroulement et conduisent à leur dénouement » (Lévi-Strauss, 2003, p. 227).

Les auteurs que nous venons de voir dans cette partie nous ont renseignés sur les structures sociales étudiées par l'anthropologie qui sont incluses dans des sujets comme la classification des rites, les coutumes, la cohésion sociale, le culte primitif et

la magie. Nous nous dirigeons maintenant vers la dernière partie de ce contexte théorique avec les théories des auteurs de la culture comparative.

### **1.3 Culture comparative**

Pour la dernière partie de ce contexte théorique, nous verrons les théories dites de culture comparative. La culture comparative n'est pas une science au même titre que la sociologie et l'anthropologie comme nous avons vu précédemment. C'est plutôt une méthode utilisée par les chercheurs qui ont la culture comme sujet d'étude. L'étude des cultures est un sujet qui a son importance dans un contexte de relations humaines, surtout quand on parle de management international. Bien que cette recherche ne se concentre pas sur la dimension de culture nationale, mais plutôt sur celle de la culture d'entreprise, il reste que les rouages de la culture mettent un poids dans la balance de la compréhension de notre sujet. La culture comparative « démontre l'existence de différences nationales au niveau des structures et des processus des organisations » (Schneider & Barsoux, 2003, p. 84). De plus, grâce aux dimensions culturelles qui ressortent des études comparatives, « nous parvenons à donner une image plus cohérente de la façon dont les entreprises fonctionnent (...) » (Schneider & Barsoux, 2003, p. 84). Ainsi, dans les prochains paragraphes, nous verrons les différentes théories concernant la temporalité selon Edward T. Hall (1977, 1982, 1989, 1990), la mise en évidence des facteurs qui sont à l'origine des différences culturelles selon les

auteurs Geert Hofstede, Geert Jan Hofstede et Michael Minkov (2010), ainsi que les théories de la culture de Fons Trompenaars (1993).

**1.3.1 Edward T. Hall.** Edward T. Hall (1977, 1982, 1989, 1990) est un anthropologue américain et il s'est spécialisé sur la question des relations interculturelles. Les principaux concepts de cet auteur sont la *proxemics* (T. Hall, 1982), la notion de temps *polychronic and monochronic* (T. Hall, 1977, 1989) et les notions de *high and low context* (T. Hall, 1989, 1990). Pour T. Hall (1977), les gens doivent s'emparer de leurs propres modèles culturels, peu importe leurs formes, qu'elle soit apparente ou non. Son objectif « is to raise some of the latent to conscious awareness and to give it form so that it can be dealt with » (T. Hall, 1977, p. 16). Dans ce sens, son travail donne l'emphase sur le non verbal ou encore sur des éléments que l'on ne voit pas dans la culture. Ceci étant dit, il mentionne aussi qu'il n'exclut pas le *philosophical systems*, la *religion*, la *social organization*, le *language*, les *morals values*, l'*art* ni la *material culture* (T. Hall, 1977, p. 16), mais pour lui, il est plus « important to look at the ways things are actually put together than a theories » (T. Hall, 1977, p. 16). Enfin, il se dit en accord avec le principe que la culture est interreliée : « you touch a culture in one place and everything else is affected; it is shared and in effect defines the boundaries of different groups » (T. Hall, 1977, p. 16). Les prochains paragraphes seront consacrés à définir les principaux concepts de cet auteur.

**1.3.1.1 Proxemics.** La *proxemics*<sup>9</sup> ou proxémie est un terme qui décrit la dimension que l'on ne voit pas entre les personnes ; cette distance physique qui est là, qu'on ressent, mais que l'on ne voit pas réellement. Comme nous le mentionnons précédemment, la culture est interreliée, alors cette distance varie selon des règles culturelles souvent subtiles. Pour T. Hall (1982), il est important de pouvoir être en mesure de déceler, mais aussi de comprendre le fonctionnement de cette distance ainsi qu'apprendre à « read the silent communication as easily as the printed and spoken ones » (p. 6).

Tout d'abord, cette distance que T. Hall (1982) conceptualise vient des études comparatives de la recherche de l'équilibre qui a été observé chez les animaux : « in animals we can observe the direction, the rate, and the extend of changes in behavior that follow changes in space » (p. 7). Nous parlons ici de mécanismes de distanciation comme ; le *flight distance* qui alloue une certaine distance à l'homme ou l'animal avant que celui-ci déguerpisse, le *critical distance* englobe la zone qui est entre la distance de fuite et la distance d'attaque, le *contact and non-contact species* qui explique que certaines espèces requièrent un contact physique tandis que d'autres évitent de se toucher, la *personal distance* qui est la bulle de distanciation qui est créée pour maintenir une distance envers les autres, et, enfin, la *social distance* qui est la distance physique, mais aussi psychologique qui est la distance où l'animal perd le contact avec le groupe et où il « begins to feel anxious when its exceeds its limits » (T. Hall, 1982,

---

<sup>9</sup> Traduit par proxémie

p. 14). Ce n'est pas une distance qui est rigide, mais plutôt on peut l'imaginer comme « a hidden band that contains the group » (T. Hall, 1982, p. 14). De plus, pour en arriver aux dimensions de la distance chez l'homme, T. Hall (1982) fait aussi une incursion sur la perception de l'espace par les récepteurs de distance soient les yeux, les oreilles et le nez ainsi que les récepteurs immédiats soient la peau et les muscles. Les perceptions reçues par les récepteurs de distance ou les récepteurs immédiats sont différentes d'une culture à l'autre et c'est un concept que l'on ne doit pas prendre à la légère. T. Hall (1982) nous parle également de l'espace visuel : « [as] he moves through space, man depends on the messages received from his body to stabilize his visual world. Without such feedback, a great many people lose contact with reality and hallucinate » (p. 66) ainsi que du *language of space* qui met l'accent sur la relation entre la langue et la culture, comme les Inuits qui décrivent le mot neige sous plusieurs termes, comparativement aux Américains qui n'ont que deux termes pour la décrire (ibid, p. 91).

Maintenant que nous avons vu le discours précédent sa théorie, nous pouvons en venir au sujet de la proxémie et des quatre dimensions qui la compose. En général, nous pouvons observer que la distance qui sépare deux personnes est influencée par l'intensité de la voix ; plus les gens sont près plus on chuchote, plus les gens sont loin plus ils parlent forts. Selon les observations de T. Hall (1982), il y a aussi huit changements de distances qui sont faits dans une situation sociale qui est faite dans la voix entre ces deux extrêmes, mais quatre sont suffisantes ; *la distance intime, la*

*distance personnelle, la distance sociale et la distance publique* (p. 114). Nous allons décrire ces quatre dimensions de la distance avec les phases que T. Hall (1982) appelle les phases *close*<sup>10</sup> and *far*<sup>11</sup> de chaque dimension.

*1.3.1.1.1 Distance intime.* La distance intime est la distance la plus près que l'on peut avoir avec une autre personne et elle est intensifiée par les apports sensoriels : « [sight] (often distorted), olfaction, heat from the other person's body, sound, smell, and feel of the breath all combine to signal unmistakable involvement with another body » (T. Hall, 1982, p. 116). Dans sa forme la plus près,<sup>12</sup> il parle de la distance entre deux personnes quand ils font l'amour ou encore de la lutte, assez près pour se prendre dans nos bras ; l'utilisation des récepteurs de distance est peu utilisée, hormis l'olfactif et la sensation de la chaleur de l'autre sur la peau et dans le moment de contact maximum, la peau et les muscles communiquent (T. Hall, 1982, p. 117). La vision est aussi floue et quand elle est possible, l'image est quand même agrandie et stimule toute la rétine et enfin, la vocalisation est plutôt absente, vu les autres moyens que le corps utilise pour communiquer (ibid, p. 117). Dans sa forme la plus loin<sup>13</sup>, il parle d'une distance entre six et dix-huit pouces, on ne se touche pas nécessairement, mais les mains peuvent facilement saisir la personne devant nous. La vision est claire à quinze

---

<sup>10</sup> Forme la plus près

<sup>11</sup> Forme la plus loin

<sup>12</sup> Close phase

<sup>13</sup> Far phase

degrés, ce qui inclut le haut et le bas du visage, mais c'est tout de même une vision large du visage ; le nez est plus large et peut paraître déformé, c'est la même chose pour d'autres parties du visage comme les lèvres, les dents, la langue, etc. (ibid, p. 117). Pour ce qui est de la voix, elle est tenue à un niveau plus élevé que dans la forme de près, mais elle est tout de même à un niveau bas et peut aussi être juste un chuchotement (ibid, p. 117).

*1.3.1.1.2 Distance personnelle.* La distance personnelle « designate the distance consistently separating the members of non-contact species. It might be thought of as small protective sphere or bubble than an organism maintains between itself and others » (T. Hall, 1982, p. 119). Dans sa forme la plus près, la distance se situe entre un pied et demi et deux pieds et demi. La perception de la proximité de l'autre dérive de la possibilité de toucher la personne avec les mains, par exemple. À cette distance, la vision déformée des parties du visage n'existe plus. L'angle de quinze degrés dans lequel on voit le visage est exceptionnellement clair ; « the planes and roundness of the face are accentuated; the nose projects and the ears recede; fine hair of the face, eyelashes, and pores are clearly visible » (T. Hall, 1982, p. 119). Dans sa forme la plus loin, la distance se situe entre deux pieds et demi et quatre pieds :

[keeping] someone at 'arm's length' is one way of expressing the far phase of personal distance. It extends from a point that is just outside easy touching distance by one person to a point where two people can touch fingers if they extend both arms. This is the limit of physical domination in the very real sense. (T. Hall, 1982, p. 120)

Le visage est désormais perçu normalement et les détails du visage sont clairs. Il est aussi facile de voir les détails comme : « fine detail of skin, gray hair, "sleep" in the eye, stains on teeth, spots, small wrinkles, or dirt on clothing » (T. Hall, 1982, p. 120). La vision à quinze degrés couvre le haut et le bas du visage et la vision périphérique de 180 degrés voit la main et le corps complet d'une personne si elle est assise (ibid, p. 120) ; les doigts ne peuvent être comptés, mais la personne peut voir les mouvements de la main. La voix est modérée et on ne ressent plus la chaleur de l'autre personne comme dans la distance intime (ibid, p. 120).

*1.3.1.1.3 Distance sociale.* La limite qu'il appelle *limit of domination* est ce qui sépare la forme loin de la distance personnelle de la forme près de la distance sociale ;

intimate visual detail of the face is not perceived, and nobody touches or expects to touch another person unless there is some special effort. Voice level is normal (...) [and there] is little change between the far and close phases, and conversation can be overheard at a distance of up to twenty feet (T. Hall, 1982, p. 121).

Dans sa forme la plus près, la distance sociale se situe entre quatre et sept pieds. La tête est perçue normalement et on voit très bien la personne. Les détails de la peau et des cheveux sont aussi bien perçus : « at a 60-degree visual angle, the head, shoulders, and upper trunk are seen at a distance of four feet; while the same sweep includes the whole figure at seven feet » (T. Hall, 1982, p. 121). T. Hall (1982) nous informe aussi que



c'est à cette distance que l'on fait du *impersonal business* et que l'implication est plus grande dans la forme la plus près. C'est également cette distance qui est utilisée par les gens qui travaillent ensemble ou encore pour les rencontres de travail qui sont plus décontractées (T. Hall, 1982, p. 121). De plus, être debout et regarder une personne assise à cette distance renforce l'effet de domination. Dans sa forme la plus loin, la distance va se situer entre sept et douze pieds. Plus la personne est vers la distance de douze pieds, plus le *business and social discourse* devient formel ; par exemple, les bureaux des gestionnaires importants sont toujours plus grands pour garder les visiteurs à la forme la plus loin de la distance sociale et même dans un endroit où les bureaux sont standardisés, les chaises opposées sont également à une distance de huit ou neuf pieds (ibid, p. 122). Au niveau du visage, les détails fins sont perdus et la « skin texture, hair, condition of teeth, and condition of clothes are all readily visible » (T. Hall, 1982, p. 122) et on ne perçoit pas l'odeur ni la chaleur de l'autre personne. La voix est aussi plus forte et peut être entendue dans une pièce adjacente si la porte est ouverte et « [raising] the voice or shouting can have the effect of reducing social distance to personal distance » (T. Hall, 1982, p. 122).

*1.3.1.1.4 Distance publique.* C'est à cette distance que les gens sont à l'extérieur de la bulle de l'implication personnelle et « [several] important sensory shifts occur in the transition from the personal and social distance to public distance » (T. Hall, 1982, p. 122). La forme la plus près se situe entre douze et vingt-cinq pieds : « [at] twelve

feet an alert subject can take evasive or defensive action if threatened. The distance may even cue a vestigial but subliminal form of flight reaction » (T. Hall, 1982, p. 123). La voix est élevée, mais pas à son niveau maximum et T. Hall (1982) nous dit également que les linguistes ont observé que le choix des mots, des phrases, ainsi que la grammaire et la syntaxe changeaient à cette distance : c'est un choix qui devient plus formel ou descriptif. De plus, les personnes ne voient plus les détails de la peau et des yeux : « [at] sixteen feet, the body begins to lose its roundness and look flat. The color of the eyes begins to be imperceptible; only the white of the white is visible » (T. Hall, 1982, p. 124). Enfin, la tête est perçue plus petite qu'en réalité, la vision à quinze degrés couvre au moins deux visages et la vision à soixante degrés couvre le corps au complet, les autres personnes présentes sont vues avec la vision périphérique (ibid, p. 124). Du côté de la forme la plus loin, la distance se situe à vingt-cinq pieds et plus. C'est une distance à laquelle nous allons positionner les personnalités publiques, entre autres, mais peut également être utilisé par d'autres personnes dans une situation publique. Comme à plus de trente pieds les subtilités qui sont normalement transposées par la voix sont perdues, « [not] only the voice but everything else must be exaggerated or amplified. Much of the nonverbal part of the communication shifts to gestures and body stance » (T. Hall, 1982, p. 125). Le tempo est plus lent et la prononciation des mots est aussi plus claire pour que les gens à distance puissent comprendre ; nous pouvons penser à un politicien qui fait un discours, par exemple.

Comme nous venons de le voir, la distance est un élément important dans le discours de T. Hall (1982) et il est utile d'en prendre conscience dans nos interactions avec les autres. Dans son livre *The Hidden Dimension*, il fait aussi un comparatif de la perception de ces distances selon la culture. Nous n'irons pas aussi loin dans la description de ceux-ci dans le présent travail, car ce n'est pas nécessaire. Par contre, dans l'idée de la culture comparative, nous voyons que la notion de distance est utilisée pour comparer les cultures. Poursuivons les théories de cet auteur en introduisant la notion de temporalité.

**1.3.1.2 Kinds of time.** Pour T. Hall (1989), la notion de temps n'est pas la plus simple à décrire, car il y a beaucoup de fausses idées à son propos. De plus, bien que cela peut éclairer nos esprits, le discours philosophique à propos du temps peut être sans fin. Dans ce sens, T. Hall (1989) « have found it more productive to use a different approach. In my approach, behavior comes first and words follow » (p. 13). Il a observé un décalage entre le temps qui est vécu et le temps qui est considéré : « [as] people do quite different things (write books, play, schedule activities, travel, get hungry, sleep, dream, meditate and perform ceremonies), they unconsciously and sometimes consciously express and participate in different categories of time » (T. Hall, 1989, p. 13). Selon lui, nous sommes tous interreliés dans une toile sans fin de rythmes qui influencent les relations personnelles et professionnelles et pour ajouter aux rythmes « they are larger cultural patterns, some of which are even antithetical to each other and

which, like oil and water, simply do not mix » (T. Hall, 1989, pp. 14, 15). Pour mettre toutes ces informations en reliefs et expliquer les différentes catégories et relations qui existe, T. Hall (1989) en est venu a une approche par le mandala pour arriver le plus près possible à une image qui exprime les relations dans réalité. Voici une image de ce mandala que nous expliquerons ensuite :

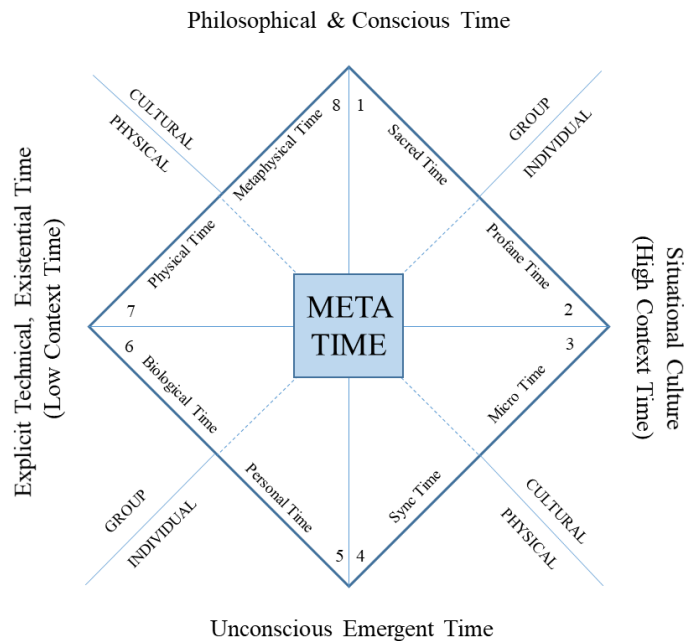


Figure 3. Mandala des relations entre les catégories de temps

Tout d’abord, on peut remarquer sur le mandala qu’il y a quatre paires qui sont inter-reliés : le temps sacré et le temps profane, le temps physique et le temps métaphysique, le temps biologique et le temps personnel et, enfin, le temps *sync* et le

*micro* temps. Ensuite, il y a quatre axes de positionnement qui sont individuels, groupe, culturel et physique, et enfin le côté gauche est explicite et technique (*low context*), le côté droit est situationnel (*high context*), tandis que nous avons également le haut qui est philosophique et conscient à l'opposé du bas qui est inconscient et émergent. Le centre est le temps *meta* où l'intégration des concepts est située. Selon l'élément sur lequel une culture peut mettre l'accent, les résultats peuvent s'avérer différents et significatifs.

Avant de parler plus spécifiquement du temps *polychronic* et *monochronic*, nous allons détailler les différentes sortes de temps du mandala (1 à 8 sur l'image) :

*1.3.1.2.1 Sacred Time (1)*. Ce temps est imaginaire et il est répétitif, réversible, mais il ne change pas « [in] mythic time people do not age, for they are magic » (T. Hall, 1989, p. 25). Lorsque les gens sont dans la cérémonie, le temps dit « ordinaire » cesse d'exister et « [by] putting themselves in sacred time, people subconsciously reaffirm and acknowledge their own divinity, but by raising consciousness they are acknowledging the divine in life » (T. Hall, 1989, p. 26).

*1.3.1.2.2 Profane Time (2)*. Ce temps est enraciné dans le temps sacré du Moyen-Orient qui est lui-même né du temps physique et qui domine maintenant la vie de tous les jours : « profane time marks minutes and hours, the day of the week, months

of the year, years, decades, centuries—the entire explicit, taken-for-granted system which our civilization has elaborated » (T. Hall, 1989, p. 26). Parce que ce temps est lié au temps sacré dans sa complémentarité, une partie de la pensée du sacré s’inscrit dans la résultante du manque de tolérance dans les changements dans les temps physiques de la vie quotidienne (heures, jours, anniversaires, etc.).

*1.3.1.2.3 Micro Time (3).* Le *micro* temps est un système de temps qui est un produit de la culture et ses règles sont presque entièrement en dehors de la conscience. C’est spécifique et unique à chaque culture et un exemple d’un modèle de ce type de temps est celui du temps *monochronic* et *polychronic* (T. Hall, 1989, pp. 24, 25).

*1.3.1.2.4 Sync Time (4).* Le terme *sync* réfère aux débuts cinématographiques où on devait synchroniser la bande sonore avec le visuel sur les films. Les observations démontrent que les gens synchronisent leurs mouvements lorsqu’ils interagissent entre eux dans la vie quotidienne : « [different] people move to different beats. Each city and town (...) has its own beat. Each culture has its own beat » (T. Hall, 1989, p. 25) et les personnes qui ne sont pas synchronisés sont considérés comme perturbateurs dans le groupe et sont exclus.

*1.3.1.2.5 Personal Time (5).* Le temps personnel réfère à l'expérience du temps. L'expérience personnelle du flux temporel est déterminée selon le contexte, l'état émotionnel ou psychologique. T. Hall (1989) nous donne comme exemple lorsqu'on trouve que le temps s'est envolé. Le temps personnel est subjectif et il y a des facteurs environnemental et physique qui l'expliquent, par exemple « [the] slowing down of brain waves and the heart and respiratory rate during meditation have produced instances where people reported that "time stood still" » (T. Hall, 1989, p. 20).

*1.3.1.2.6 Biological Time (6).* Le temps biologique est fixe et prend racine dans l'apparition de la vie sur terre qui est bercée par la rotation de celle-ci autour du soleil avec le cycle jour et nuit. La vie n'aurait pas évoluée si ce n'était de « these very rhythmic changes from light to dark, from hot to cold, and from wet to dry that forced upon early living forms the very qualities that set the stage for later forms of life » (T. Hall, 1989, p. 16). Les cycles sont éternels et répondent à un mécanisme interne qui est profondément enfoui dans notre système.

*1.3.1.2.7 Physical Time (7).* Le temps physique est un temps qui est calculé. Au départ ce temps est conceptualisé « [after] observing that the sun moved and that everything was associated with that movement, early man had the problem of pinning

down the pattern—of recording and fixing it in space in order to start counting the days » (T. Hall, 1989, p. 20). Suit les grands esprits de ce monde comme le temps absolu de Newton, ensuite Einstein avec la relativité du temps et maintenant les scientifiques qui calcule le temps dans l'espace ou le temps de voyage de la lumière (T. Hall, 1989, pp. 21, 22).

*1.3.1.2.8 Metaphysical Time (8)*. Le temps métaphysique est intime et personnel et il n'y a pas de règles et « [we] must content ourselves with the view that they are simply different, in the sense that words and things are different » (T. Hall, 1989, p. 23). Nous pouvons pensé à l'exemple de la sensation de « déjà vue » que l'on peut expérimenté au cours d'une vie et pour laquelle nous n'avons pas d'explication (ibid, p. 23). Cette manifestation est rapportée partout dans le monde, peu importe la culture : « the metaphysical plays an important role in many people's lives, and it is comforting for them to know that it is there » (T. Hall, 1989, p. 24).

Le temps est une dimension qui est utilisée lorsque nous comparons les cultures. La relation au temps fait partie intégrante de la culture comparative, car chaque culture est influencée d'une manière ou d'une autre par les sortes de temps.

Comme nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, la vie sur la terre a évolué en réponse aux cycles jour/nuit et que l'humain s'est conformé à une horloge biologique influencée par ces rythmes naturels. De ce contexte, deux systèmes de



temps ont émergé en ce qui a trait aux affaires internationales : le temps *monochronic* et le temps *polychronic*.

*1.3.1.2.9 Polychronic and monochronic time.* Ces deux systèmes sont comme l'eau et l'huile, ils ne peuvent se mélanger : « [monochronic] time means paying attention to and doing only one thing at a time. Polychronic time means being involved with many things at once » (T. Hall, 1990, p. 13). Dans les cultures *monochronic* le temps s'étend sur une ligne passée/future, le temps est divisé en segments et il est programmé pour permettre aux gens de se concentrer sur une chose à la fois. Dans ce système la planification est prioritaire et les personnes n'aiment pas se faire interrompre ou distraire de la tâche planifiée. Comme l'accent est mis sur la compartimentation, les bureaux sont souvent privés et insonorisés. À l'opposé, les cultures *polychronic* sont caractérisées par l'arrivée de plusieurs choses à la fois sur la ligne du temps et une grande implication personnelle des individus. L'accent est mis sur la relation humaine plutôt que sur le respect d'une planification : « two polychronic Latins conversing on the street corner opt to be late for their next appointment rather than abruptly terminate the conversation before its natural conclusion » (T. Hall, 1990, p. 14). L'espace de travail n'est pas privé et les rendez-vous peuvent être changés à la dernière minute, car ils ne sont pas considérés comme importants : « [polychronic] people live in a sea of information. They feel they must be up to the minute about everything and everybody, be it business or personal, and they seldom subordinate

personal relationships to the exigencies of schedules or budgets » (T. Hall, 1990, p. 15). Comprendre les différences de ces deux systèmes permet de mieux communiquer nos attentes selon la culture. Maintenant que nous avons discuté des dimensions de la temporalité, nous allons nous attarder à la communication dans la culture.

**1.3.1.3 Communication in culture.** En effet, « each cultural world operates according to its own internal dynamic, its own principles, and its own laws—written and unwritten » (T. Hall, 1990, p. 3), mais cela n’empêche pas de vouloir communiquer d’une culture à l’autre. La communication peut être divisée en trois parties :

Words, material things, and behavior. Words are the medium of business, politics, and diplomacy. Material things are usually indicators of status and power. Behavior provides feedback on how other people feel and includes techniques for avoiding confrontation (T. Hall, 1990, p. 3)

La compréhension de la communication requière une place particulière dans la culture de par sa complexité et de sa profondeur et elle permet de prendre conscience du comportement humain.

Premièrement, la vitesse à laquelle nous pouvons décoder un message est une caractéristique de la communication humaine et, dans ce sens, il y a ce qu’on appelle les messages rapides et les messages lents (T. Hall, 1990, p. 4). T. Hall (1990) nous donne comme exemple la bande dessinée comme message rapide comparativement au sens d’un extrait de livre qui est un message lent. Presque tout dans la vie peut être

placé sur la ligne rapide/lente et nous pouvons comprendre que le message peut être plus lent ou plus rapide selon la culture. Dans le même ordre d'idée, la communication qui est faite sous mode lent ou rapide permet de transmettre les informations selon deux contextes : *high and low*.

*1.3.1.3.1 High and low context.* Le contexte se trouve à être l'information qui entoure un événement qui est lié à la compréhension de cet événement. Dépendamment de la culture, la combinaison des éléments donne proportionnellement un sens à différents contextes. Pour T. Hall (1977), les cultures peuvent être comparées sur une échelle de *high to low context* :

A high context (HC) communication or message is one in which most of the information is already in the person, while very little is in the coded, explicit, transmitted part of the message. A low context (LC) communication is just the opposite; i.e., the mass of the information is vested in the explicit code. Twins who have grown up together can do communicate more economically (HC) than two lawyers in a courtroom during a trial (LC), a mathematician programming a computer, two politicians drafting legislation, two administrators writing a regulation. (p. 91)

Toujours selon T. Hall (1990) une culture qui a un vaste réseau d'information entre la famille, les amis, les collègues et les clients et qui est impliquée dans des relations personnelles est une culture HC ; les Japonais, les Arabes et les personnes de la méditerranée en font partie (p. 6). Ces personnes n'ont pas besoin d'informations contextuelles approfondies parce qu'ils sont déjà informés de ce qui se passe avec les

personnes qui gravitent autour d'eux (ibid, pp. 6, 7). À l'opposé, les personnes qui sont de type LC vont avoir tendance à compartimenter les relations personnelles, leur travail et plusieurs aspects de la vie quotidienne. T. Hall (1977) nous mentionne les Américains, les Allemands, les Suisses et les Scandinaves comme exemple de LC. Par conséquent, « each time they interact with others they need detailed background information » (T. Hall, 1990, p. 7). Chaque culture doit trouver le niveau approprié de contexte (*low or high*) dont ils ont besoin pour communiquer entre eux. En effet, les personnes de culture HC peuvent devenir impatientes si les personnes de culture LC leur donnent des informations qu'ils considèrent ne pas avoir besoin et, inversement, les personnes de culture LC sont perdues si les personnes de culture HC ne leur donnent pas assez d'informations : « too much information leads people to feel they are being talked down; too little information can mystify them or make them feel left out » (T. Hall, 1990, p. 9).

Que ce soit avec la proxémie, la temporalité ou le contexte de la communication, chaque culture sera un moment ou un autre influencé par ces théories. Ces influences nous permettent également de mieux comprendre les processus humains et relationnels en entreprise pour une gestion bonifiée. Dans cet ordre d'idée, continuons notre exploration dans les auteurs de la culture comparative avec Geert Hofstede et al (2010).

**1.3.2 Geert Hofstede.** L'avant-dernier auteur dont nous explorerons les théories est Geert Hofstede (2010). Il est reconnu, avec ses collègues Gert Jan Hofstede et Michael Minkov (2010), pour son apport à la recherche dans le domaine de la culture organisationnelle, entre autres avec la mise en évidence des facteurs qui sont à l'origine des différences culturelles. Pour le travail présent, nous présenterons les différentes théories qui sont principalement proposées dans le *livre Cultures et Organisations : nos programmations mentales* (Geert Hofstede et al., 2010). Nous verrons donc les notions de la structure en pelure d'oignon, de la courbe d'acculturation et les dimensions culturelles.

**1.3.2.1 Structure en pelure d'oignon.** Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, & Minkov (2010) indiquent quatre termes qui représentent la totalité des manifestations de la culture ; les symboles, les héros, les rituels et les valeurs qui sont représentés par ce qu'ils appellent la structure en pelure d'oignon :

## STRUCTURE EN PELURE D'OIGNON

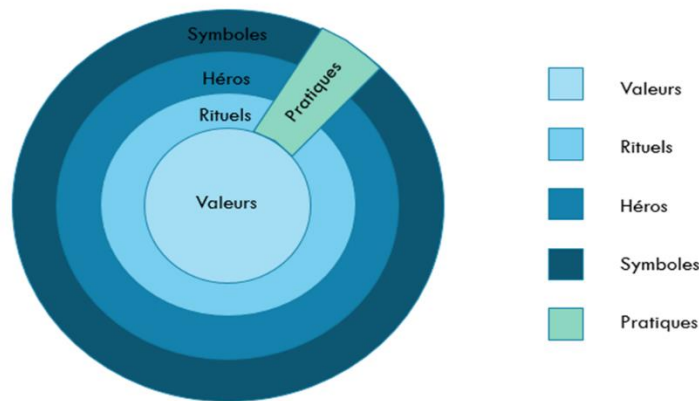


Figure 4. Structure en pelure d'oignon de Geert Hofstede

Les *symboles* sont la couche superficielle de cette pelure. Ils sont composés par « des mots, des attitudes, des images ou des objets porteurs d'une signification particulière » (Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, & Michael Minkov, 2010, p. 18). Ensuite, il y a les *héros* qui sont des personnes (fictives, vivantes ou non) qui ont valeur de modèle aux yeux d'une culture et, finalement, les *rituels* qui comprennent les activités culturelles, les réunions politiques ou encore « les rencontres de travail organisées pour des motifs apparemment rationnels remplissent souvent une fonction rituelle, comme celle de renforcer la cohésion du groupe ou de permettre aux dirigeants d'asseoir leur autorité » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 19). Les rituels comprennent aussi tout ce qui est dans « le discours, c'est-à-dire la façon dont la langue est utilisée à l'oral comme à l'écrit » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 19). En effet, le langage ou le discours rituel

définit en partie la culture d'un groupe et aussi « l'obligation de s'exprimer dans une langue étrangère signifie qu'il faut apprendre à adopter le cadre de référence de l'autre » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 458). Adopter le cadre de référence de l'autre nous mène inévitablement à un côté de la notion d'intégration ou du passage de l'état de non-initié à initié. Les trois premiers termes « sont groupés sous l'appellation de *pratiques* » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 20) qui signifie qu'une personne extérieure au groupe culturel peut identifier aisément ces pratiques, mais « leur signification culturelle reste néanmoins imperceptible, car elle réside précisément et uniquement dans la façon dont les initiés les interprètent. » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 20) Finalement, le cœur d'une culture est dans les *valeurs* qui comprennent ce qui est appris, en partie inconsciemment, durant les douze premières années de nos vies et qui représente la préférence à aller vers un certain état des choses entre un aspect positif et négatif, par exemple le bien et le mal. Cette notion de valeur est importante, car « les valeurs représentent l'élément stable d'une culture » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 44) et ce sont ces valeurs qui sont prises en considération dans les dimensions des cultures nationales. La notion de passer de l'état de non-initié à celui d'initié est comprise dans ce modèle ; les individus doivent systématiquement passer par les pratiques pour essayer d'entrer dans le cœur des valeurs. On y cherche la stabilité et la cohésion de groupe.

**1.3.2.2 Courbe d'acculturation.** Une autre manière de comprendre ce passage est aussi comprise dans la lecture de la courbe d'acculturation. Le choc culturel s'inscrit sur une courbe qui est appelée courbe d'acculturation et qui se segmente en quatre temps : euphorie, choc culturel, acculturation et stabilité. La première phase est caractérisée par la lune de miel ou la découverte. Elle ne dure pas très longtemps et est suivie par la deuxième phase soit le choc culturel. C'est dans cette phase que l'effort est mis pour reproduire les couches superficielles des strates supérieures de la pelure d'oignon (symboles, héros, rituels) alors que les valeurs qui s'appuient sur ces couches superficielles ne sont pas encore maîtrisées. La troisième phase est celle de l'acculturation. Cette phase se fixe quand « après avoir appris à se comporter dans sa nouvelle situation et adopté certaines valeurs locales, l'individu reprend confiance en lui et s'intègre à un nouveau réseau social » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 453). La dernière phase est la stabilité et peut se décliner en trois variantes : l'individu se sent encore étranger et non accepté, stabilité égale à la stabilité antérieure et stabilité meilleure que la stabilité antérieure. La stabilité que l'individu tend à acquérir comporte des variations dans le temps et les étapes peuvent se chevaucher et les principaux acteurs doivent en prendre conscience pour faciliter l'intégration ou le passage. Enfin, les auteurs expliquent le déroulement de la vie qui est fait en complémentarité par les individus et les institutions où « [les] rôles disponibles y rencontrent les candidats volontaires, et [où] la vie s'écoule de rituel en rituel » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 554). Les individus sont donc appelés à trouver et occuper les rôles qui sont disponibles selon la nature de l'institution. Pour effectuer ce passage, de nouveaux comportements



sont appris pour cette quête d'un rôle, le rituel étant le moyen de le faire de par sa stabilité dans le temps : « Par essence, les rituels tendent à perdurer même si, au cours des générations, ils sont chargés de nouvelles significations symboliques, changent de noms ou sont réalisés à l'aide de nouvelle technologie » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 554).

**1.3.2.3 Dimensions culturelles.** Au départ, il faut comprendre qu'une « dimension est un aspect d'une culture que l'on peut mesurer par comparaison avec d'autres cultures (...) [et qu'elle] regroupe un grand nombre de phénomènes qui, dans une société, apparaissent de façon empirique » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 47). En prenant note que cette « logique des sociétés n'est pas celle des individus qui les observent » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 47), les prochains paragraphes définiront ces dimensions qui sont catégorisées en six catégories : l'indice de distance hiérarchique, l'indice d'individualiste/collectif, l'indice de masculinité/féminité, l'indice du contrôle de l'incertitude, l'orientation à long/court terme et l'indulgence/sévérité.

**1.3.2.3.1 Indice de distance hiérarchique.** En premier lieu, il y a l'indice de distance hiérarchique qui se définit par « le degré d'attente et d'acceptation d'une répartition inégale du pouvoir par les individus qui ont le moins de pouvoir » (Geert

Hofstede et al., 2010, p. 83). La distance hiérarchique est différente d'un pays à l'autre en liaison avec les programmes mentaux qui sont construits dans l'enfance. Dans ce sens, « dans un environnement où la distance hiérarchique est forte, on attend des enfants qu'ils obéissent à leurs parents » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 89), donc le respect de l'autorité est une vertu fondamentale. Ce respect entraîne une dépendance des individus qui se reflète tout le long de leur vie, par exemple une aide financière aux parents âgés. À l'opposé, lorsque la distance hiérarchique est faible, « les enfants sont plus ou moins traités en égaux dès qu'ils peuvent se débrouiller seuls » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 90), donc un sens de l'autonomie plus élevé qui inclut l'apprentissage du « non » et où l'enfant est encouragé à faire ses expériences en contredisant ses parents. D'un point de vue scolaire, qui est la continuité de la programmation mentale faite durant l'enfance, « l'inégalité parent-enfant se prolonge par une inégalité professeur-élève qui répond au besoin de dépendance bien enraciné dans l'esprit de l'élève » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 92) dans une société de distance hiérarchique forte, tandis que dans une société de distance hiérarchique faible « les enseignants sont censés considérer leurs élèves comme des égaux » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 92). C'est ainsi que l'apprentissage dans une société à hiérarchie forte préfère des étudiants disciplinés qui ne contredisent pas les professeurs, contrairement aux sociétés à hiérarchie faible qui encouragent la prise de position individuelle, la critique et la discussion ouverte. Suite à ce qui est fondamentalement appris en tant que valeurs dès le début de l'enfance, il ya plusieurs facettes de la vie en société qui seront aussi

affectées par l'indice de la distance hiérarchique : la santé, le lieu de travail, l'état et les idées (Geert Hofstede et al., 2010).

*1.3.2.3.2 Individualiste/collectivisme.* Dans un deuxième temps, l'indice d'individualiste/collectivisme réfère à l'opposition des liens entre l'individualiste qui s'occupe de lui-même et le collectiviste qui est intégré à un endogroupe fort et uni dès sa naissance. Tout d'abord, « l'individualiste se rapporte aux sociétés dans lequel les liens entre les individus sont lâches, dans lesquelles tout individu est censé s'occuper de lui-même et de sa famille proche » (Geert Hofstede et al., p. 116), tandis que le « collectivisme se rapporte aux sociétés dans lesquelles chaque individu est, dès sa naissance, intégré à un endogroupe fort et cohésif qui, tout au long de la vie de l'individu, le protège en échange d'une loyauté sans faille » (Geert Hofstede et al., p. 116). Dans ce sens, une culture collectiviste cherche à ne pas avoir de confrontation directe, tandis que du côté individualiste l'honnêteté et la sincérité sont préférées et « dire ce que l'on pense est une qualité » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 133). Les auteurs expliquent aussi que les sociétés individualistes sont moins présentes que les sociétés collectivistes et qu'à partir de la richesse ou de la latitude il est possible définir l'indice individualisme/collectivisme ; « les pays plus riches ont un individualisme plus élevé et les pays les plus près de l'équateur ont un individualisme plus bas » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 161). Du côté du travail, par exemple, cette dimension oppose certains objectifs professionnels comme le temps pour soi, la liberté et le défi dans des

sociétés individualistes ; la formation, les conditions de travail et la reconnaissance des talents dans les sociétés collectivistes. Encore une fois, cette dimension se trouvera dans plusieurs sphères comme la famille, le langage, la personnalité, le comportement, le cheminement scolaire, le travail, l'état, dans la politique et dans les idées.

*1.3.2.3 Masculinité/féminité.* Troisièmement, un des fondements dans une société est la variation des comportements attendus de l'un ou l'autre sexe. En effet, masculinité et féminité sont des « rôles déterminés culturellement et socialement [ils sont] relatifs et pas absolus (...) [et] la plupart des sociétés (...) ont toutes tendances à répartir les rôles sociaux en fonction des sexes » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 167). Dans le travail, l'importance que l'on attache aux objectifs est, pour le côté masculin ; la rémunération, la reconnaissance, l'avancement et le défi, tandis que du côté féminin ; la hiérarchie, la collaboration, le cadre de vie et la sécurité d'emploi. Dans cet ordre d'idées, il conviendra de définir une société masculine « quand les rôles sexués affectifs sont clairement distincts : les hommes sont censés être sûrs d'eux, robustes et centrés sur la réussite matérielle, alors que les femmes sont censées être modestes, tendres et préoccupées par la qualité de vie » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 174), tandis qu'une société est considérée comme féminine « quand les rôles sexués affectifs se confondent : les hommes et les femmes sont censés être modestes, tendres et préoccupés par la qualité de vie » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 174). Pareillement

ici, le côté professoral, familial, sexuel, éducatif, achat, travail, état et religieux seront influencés par cette dimension.

*1.3.2.3.4 Contrôle de l'incertitude.* Dans un quatrième temps, l'indice du contrôle de l'incertitude « se définit comme le degré auquel les membres d'une culture se sentent menacés par une situation équivoque ou inconnue » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 234). C'est la manière de gérer cette incertitude qui influencera le comportement des sociétés vis-à-vis des autres. Par exemple, dans une société où le contrôle de l'incertitude est fort,

ce qui est sale est dangereux (...) [et c'est ainsi que] le racisme naît au sein de la famille. Les enfants apprennent que telle catégorie d'individus est sale et dangereuse [alors] (...) ils apprennent à éviter les enfants qui appartiennent à des exogroupes sociaux, ethniques, religieux ou politiques (Geert Hofstede et al., 2010, p. 242).

De l'autre côté, dans une société où l'incertitude est faible, « le monde est présenté comme fondamentalement bienveillant et l'expérience de situations inédites est encouragée » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 242), malgré les références similaires à une société à incertitude forte quant à la notion de sale et dangereuse. Enfin, comme vues précédemment pour les autres dimensions, d'autres notions entrent en ligne de compte dans cette dimension : la famille, la santé, l'insatisfaction, l'école, les achats, le travail, la motivation, le citoyen et l'état, la corruption, la xénophobie et le nationalisme ainsi que la religion et les idées (Geert Hofstede et al., 2010).

*1.3.2.3.5 Orientation à court et long terme.* Les deux dernières dimensions qui seront expliquées dans les prochains paragraphes ont été intégrées tardivement dans les recherches de ces auteurs et offrent un complément aux autres dimensions. Tout d'abord, la cinquième dimension est l'orientation à long et court terme. L'orientation à long terme est définie comme « synonyme d'encouragement des vertus tournées vers l'avenir, en particulier la persévérance et le sens de l'économie » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 285) tandis que l'orientation à court terme est définie par l'application des « vertus liées au passé et au présent, notamment le respect de la tradition, la protection de la *«face»* et le respect des obligations sociales » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 285). Pour imaginer le propos, dans une culture où l'orientation à long terme est forte, l'affirmation de soi n'est pas une valeur favorisée. De plus, les enfants apprennent dès leur jeune âge, « le sens de l'économie, à ne pas s'attendre à ce que leurs désirs soient aussitôt exaucés, la ténacité dans la poursuite de leurs objectifs, et l'humilité » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 288). À l'opposé, dans une culture avec une orientation à long terme faible, il y a deux ensembles de normes qui se confrontent ; la première norme sous-tend le respect des traditions, garder la « face » perçue comme de la stabilité, le respect des codes sociaux maritaux, l'importance de la politesse, des faveurs et des cadeaux dans leur réciprocité, la deuxième norme est composé de « la satisfaction immédiate des besoins, aux achats, à la réceptivité aux tendances sociales en termes de consommation («faire aussi bien que son voisin») » (Geert Hofstede et al., 2010, p.

289). Ici aussi, plusieurs aspects seront influencés par ses valeurs : la famille, le travail et le monde des affaires, les pensées, résultats scolaires, la croissance économique et la politique.

*1.3.2.3.6 Indulgence/sévérité.* Finalement, la dimension d'indulgence et de sévérité découle des trois items qui ont été étudiés par Geert Hofstede et al. (2010) soit le bonheur, le contrôle de la vie sans limites sociale et l'importance des loisirs en tant que valeur personnelle et dont la corrélation reste dans toutes les études qu'ils ont menées. La dimension d'indulgence

représente la tendance à permettre la satisfaction relativement libre des désirs fondamentaux et naturels de l'homme liés au plaisir de la vie et au fait de s'amuser. Le pôle opposé, la sévérité, reflète la conviction qu'une telle satisfaction a besoin d'être contenue et régulée par des normes sociales rigoureuses. (Geert Hofstede et al., 2010, p. 338)

Cette dimension est considérée comme une dimension plutôt nouvelle dans la littérature et « repose sur des items de recherche clairement définis qui mesurent des phénomènes très spécifiques » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 338). Considérant que cette dimension est relativement nouvelle et que la mesure du bonheur est discutable selon certains auteurs, il est plutôt ardu d'expliquer que « certains pays réussissent mieux que d'autres dans la quête universelle du bonheur » (Geert Hofstede et al., 2010, p. 330). Par contre, il y a plusieurs corrélations dans les thèmes suivants : comme dimension sociale, santé

subjective et taux de natalité, importance des amis et habitudes de consommation, relations sexuelles, travail et dans l'État.

Finalement, la compréhension des oppositions dans les dimensions culturelles jouera un rôle capital dans la gestion de la diversité culturelle en entreprise. Tous ces exemples des dimensions culturelles de Geert Hofstede et al. (2010) brossent un tableau plus précis de la programmation mentale qui est construite et qui s'applique dans la compréhension de la définition de la culture dans ses valeurs intrinsèques. Enfin, dirigeons-nous vers le dernier auteur de cette catégorie Fons Trompenaars (1993).

**1.3.3 Fons Trompenaars.** Dans la catégorie de la culture comparative, Fons Trompenaars (1993) est un auteur qui introduit également la notion de culture en donnant sens à des dimensions culturelles comme Geert Hofstede et al. (2010) vu précédemment. Pour cet auteur, les dimensions d'une culture sont : *the universal vs the particular, the individualist vs the collectivist, the affective vs the neutral, the specific vs diffuse and the achievement vs ascription* (Trompenaars, 1993). Ces cinq premières dimensions relatent la façon dont nous nous comportons envers les autres personnes. Il discute aussi sur deux attitudes concernant la culture soit comment nous gérons le temps et comment nous nous rapportons à la nature (environnement). Ces deux attitudes relatent, quant à elle, la façon dont nous nous comportons envers le temps et l'environnement. Un autre point qu'amène de cet auteur pour aider à l'analyse



organisationnelle, c'est une description des différentes cultures d'entreprises et il le fait en décrivant quatre types d'organisation. Les prochains paragraphes donneront une explication de ces différentes théories.

**1.3.3.1 Le concept de la culture et sa structure.** Pour Trompenaars (1993), l'essence de la culture n'est pas ce que l'on voit de l'extérieur : « it is the shared ways groups of people understand and interpret the world » (p. 3). Dans ce sens, la culture vient de la manière qu'un groupe résoudra un problème ; selon la structure de la pensée et des valeurs du groupe. Il reprend la théorie de la pelure d'oignon de Geert Hofstede et al. (2010) que nous avons vu plus tôt pour ce qui est de la culture qui vient en couches successives. Le modèle de la culture que Trompenaars (1993) nous présente est celui-ci :

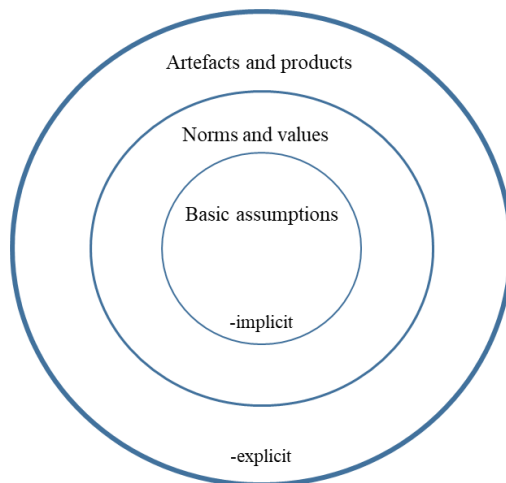


Figure 5. Modèle de la culture selon Fons Trompenaars

Les deux couches extérieures sont celles de la culture qui est explicite. La première couche est celle que l'on voit en premier lorsque l'on est confronté à une culture différente ; c'est les artefacts et les produits comme la nourriture, les édifices, l'art, le langage ou l'habillement. La deuxième couche est plus profonde dans la culture. Trompenaars (1993) parle de normes et de valeurs : « norms are the mutual sense a group has of what is "right" or "wrong" (...) values, on the other hand, determine the definition of "good" and "bad", and are therefore closely related to the ideals shared by a group » (pp. 22, 23). Enfin, il y a le cœur qui comprend les assises fondamentales implicites de la culture. Ces assises fondamentales trouvent leur raison d'être dans l'aspiration à la survie de l'Homme et pour répondre à ces différences fondamentales « it is necessary to go back to the core of human existence » (Trompenaars, 1993, p. 23). Historiquement, les groupes de personnes se sont organisés de manière à augmenter leur efficacité à leur survie. Cette organisation s'est faite dans différentes régions géographiques et, de par l'environnement, les groupes ont résolu leurs problèmes avec les modes de pensées reliés à ces différentes composantes ; il en résulte la formation de ces bases de valeurs fondamentales. Ainsi s'expliquent les variations dans la manière de trouver des solutions aux problèmes communs. Enfin, une fois ces assises fondamentales acquises il en découle les représentations mentales qu'un groupe utilisera pour faire face à l'autre dans la prise de décision. Les dimensions culturelles que nous aborderons dans le prochain paragraphe prennent naissance dans ces

représentations mentales que les groupes de personnes se font lors de cette prise de décision selon la valeur de l'orientation qu'ils donnent à la relation d'un individu envers un autre, au centre temporel de la vie humaine, à la modalité de l'activité humaine et au caractère inné de la nature humaine.

**1.3.3.2 Dimensions culturelles.** Comme nous venons de le voir, les dimensions culturelles sont déterminées par « a limited number of general, universally shared human problems need to be solved. One culture can be distinguished from another by the specific solution it chooses for those problems » (Trompenaars, 1993, p. 27). Dans un premier temps, nous ferons la description des cinq dimensions culturelles qui se rapportent à la manière dont nous interagissons avec les autres, ensuite nous verrons les deux attitudes envers le temps et l'environnement.

**1.3.3.2.1 Universal versus particular.** Cette première dimension définit la manière dont nous jugeons les comportements des autres :

there are two "pure" yet alternative types of judgment. At one extreme we encounter an obligation to adhere to standards which are universally agreed to by the culture in which we live (...) [and at] the other extreme we encounter particular obligations to people we know (Trompenaars, 1993, p. 31)

Les *universalist* sont donc dans l'observation stricte des règles dont le comportement est considéré comme plus abstrait. Trompenaars (1993) nous donne l'exemple de quelqu'un qui veut traverser la rue à une lumière qui est rouge même s'il n'y a personne. Dans les pays qui sont plus de types *universalist*, ce n'est pas quelque chose que l'on peut faire sans qu'une personne juge négativement cet acte. Il y a une tendance à avoir « a fear that once you start to make exceptions for illegal conduct the system will collapse » (Trompenaars, 1993, p. 31), comme si l'action illégale pourrait affaiblir la règle. De l'autre côté, le jugement des types *particularist* « focus on the exceptional nature of present circumstances » (Trompenaars, 1993, p. 31). Le raisonnement du type *particularist* est que peu importe la règle, la personne en face de moi n'est pas juste un citoyen, il est un ami, un frère, un enfant, bref, une relation qui revêt un lien particulier. Alors la pensée résultante est : « I must therefore sustain, protect or discount this person no matter what the rules say » (Trompenaars, 1993, pp. 31, 32). L'action illégale devient alors une protection, une continuité ou un rejet de la personne en face ; il y a une adaptation à la situation particulière face à ce lien dans la relation.

*1.3.3.2 Individualist versus collectivist.* Cette deuxième dimension représente le conflit entre les intérêts d'un individu seul contre ceux du groupe ; une culture individualiste préfère la sincérité et la confrontation directe contrairement à une culture collectiviste qui préfère ne pas avoir de confrontation directe et où le bien-être du groupe est plus important. Trompenaars (1993) nous dit que l'*individualist* est souvent

considéré comme une résultante de la société moderne par son caractère individualiste comparativement au collectiviste qui est une vision des sociétés plus traditionnelles où la communauté est valorisée. Cette dimension affecte certaines pratiques managériales comme les négociations, la prise de décision et la motivation en étant continuellement dans le dilemme d'encourager la liberté individuelle sans forcer les compromis et d'encourager les individus à travailler en consensus dans l'intérêt du groupe sans alourdir le processus de décisions (ibid, p. 56).

*1.3.3.2.3 Affective vs neutral.* La troisième dimension se trouve dans la relation entre l'émotion et la raison ou sur quelles modalités les émotions seront extériorisées à la personne en face de nous. Le degré de l'émotion que nous allons montrer est donc différent d'une culture à l'autre ; une culture dite *affective* sera plus encline à extérioriser l'émotion contrairement à une culture qui est du côté plus neutre. Il faut cependant faire attention, ce n'est pas parce qu'une culture est plus neutre qu'elle ne possède pas d'émotion, c'est qu'elle les exprime différemment. La communication entre personnes est affectée par cette différence que l'on observe entre les cultures dites *affective* et celle dite *neutral*. L'échange de la communication est influencé par la signification que l'on veut donner au message. En effet, le ton de la voix, le style verbal, le nombre de mots dits, le non verbal et aussi l'espace entre deux personnes seront différents selon sa culture (Trompenaars, 1993, pp. 67, 68, 69 et 70).

1.3.3.2.4 *Specific vs diffuse*. La quatrième dimension est reliée à la dimension précédente de par l'émotion exprimée, mais selon « the degree to which we engage others in specific area of life and single levels of personality, or diffusely in multiple areas of ours lives and at several levels of personality at the same time » (Trompenaars, 1993, p. 73). Les cultures étant du côté *specific* croient que les relations n'ont pas d'impacts sur les objectifs de travail et ils peuvent donc travailler ensemble sans avoir une bonne relation ; le personnel et le travail sont deux sphères séparées. De l'autre côté, les cultures étant du côté *diffuse* croient que les relations ont un impact significatif sur les objectifs au travail. Pour ces gens, qu'ils soient au travail ou dans une réunion sociale, la relation sera la même ; le travail et le personnel se chevauchent.

1.3.3.2.5 *Achievement vs ascription*. La cinquième dimension la manière dont le statut est accordé :

All societies give certain of their members higher status than others, signalling that unusual attention should be focused upon such persons and their activities. While some societies accord status to people on their achievements, others ascribe it to them by virtue of age, class, gender, education, and so on (Trompenaars, 1993, p. 92)

Le premier statut est appelé *achievement* et il correspond à la croyance que la valeur de la personne est dans ce qu'elle fait ; la valorisation de la performance, peu importe le statut. Le deuxième statut qui est appelé *ascription* correspond de son côté à la

croyance en la valeur du statut ; le pouvoir, le genre, l'éducation, les titres et la position sociale définissent la valeur et le comportement de ces personnes.

**1.3.3.3 Deux attitudes.** La première attitude est celle qui est reliée au comportement qu'une culture a avec la notion de temps ; elle peut être séquentielle ou synchronique. La vision séquentielle est « a series of passing events » (Trompenaars, 1993, p. 107), tandis que la vision synchronique est « that ideas about future and memories of the past both shape present actions » (ibid, p. 107) ; le présent, le passé et le futur sont interreliés. De plus, les cultures dites séquentielles aiment que les choses se fassent en ordre. La ponctualité, la planification et l'atteinte des *deadlines* sont particulièrement importantes tandis que les cultures dites synchroniques travaillent facilement sur plusieurs projets à la fois et la planification est beaucoup plus flexible.

La deuxième attitude réside dans la manière dont nous sommes reliés à notre environnement. Deux orientations sont donc possibles :

The first of these orientations we shall describe as inner-directed. This kind of culture tends to identify with mechanisms; that is, the organisation is conceived of as a machine that obeys the will of its operator. The second, or outer-directed, tends to see an organisation as itself a product of nature, owing its development to the nutrients in its environment and to favourable ecological balance (Trompenaars, 1993, p. 125)

L'orientation interne signifie que la culture possède un locus de contrôle interne contrairement à l'orientation externe où le locus de contrôle est externe. Le locus de

contrôle exprime le degré que les individus perçoivent les résultats de leurs propres comportements ou les forces extérieures qui peuvent les contrôler. Dans ce sens, les personnes qui ont un locus de contrôle interne sont responsables de leur succès, tandis que les personnes ayant un locus de contrôle externe croient que l'environnement (ou forces externes) comme la chance va déterminer le succès.

**1.3.3.4 Les différentes cultures d'entreprises.** La dernière partie concernant la théorie de Trompenaars (1993) portera sur les différentes cultures d'entreprises. Selon l'auteur, il y a quatre métaphores qui illustrent la relation des employés à l'organisation : « the family, the Eiffel Tower, the guided missile and the incubator » (Trompenaars, 1993, p. 139). Voici une figure qui représente ces images organisationnelles :

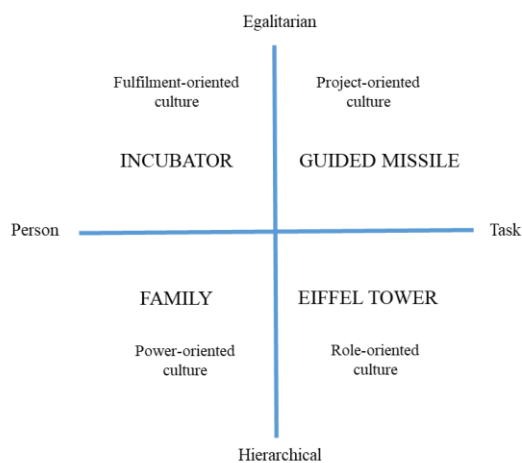


Figure 6. Images organisationnelles des types de culture en entreprise



*1.3.3.4.1 Family.* Cette première métaphore est celle de la famille soit une organisation qui a une forte hiérarchie, que la figure « paternelle (ou maternelle) » a une expérience et possède une figure d'autorité face à « ses enfants » et que le résultat « is a power-oriented corporate culture in which the leader is regarded as a caring father who knows better than is subordinate what should be done and what is good for them » (Trompenaars, 1993, pp. 139, 140). Ce n'est pas l'image menaçante de la figure d'autorité qui est présente, mais plus un type de pouvoir intime et bénin : « [the] work of the corporation in this type of culture is usually carried forward in an atmosphere that many respects mimics the home » (Trompenaars, 1993, p. 140).

*1.3.3.4.2 Eiffel Tower.* Cette métaphore est à l'image de la tour Eiffel ; une organisation très hiérarchisée qui coordonne la division bureaucratique du travail avec divers rôles et fonction : « [each] higher level has a clear and demonstrable function of holding together the levels beneath it. You obey the boss because it is his role to instruct you » (Trompenaars, 1993, p. 148). La division bureaucratique, les rôles et fonctions sont transmis par le « boss » et il a l'autorité légale pour le faire ; le contrat de service de l'employé oblige à travailler selon ses instructions.

*1.3.3.4.3 Incubator.* Dans ce type d'organisation, il y a peu de structure, la structure n'est là que pour des raisons de commodité comme la chaleur, la lumière, des

appareils pour le traitement de texte, etc. (Trompenaars, 1993, p. 156). Si on regarde sur la figure, l'incubateur est à la fois personnel et égalitaire ; le but de l'organisation « is to free individuals from routine to more creative activities and to minimise time spent on self-maintenance » (Trompenaars, 1993, p. 157). Évidemment, le rôle des personnes dans l'incubateur est crucial : « [they] are there to confirm, criticise, develop, find resources for help to complete the innovative product or service. The culture acts as a sounding board for innovative ideas and tries to respond intelligently to new initiatives » (Trompenaars, 1993, p. 157).

*1.3.3.4 Guided missile.* Ce dernier type d'organisation est égalitaire et axé sur la tâche. Le « missile » est guidé pour atteindre une destination finale ; il y a donc une logique de finalité. L'accent est mis sur la tâche et effectué par une équipe ou un groupe qui participent à un projet : « [everything] must be done to persevere in your strategic intent and reach your target (...) the jobs members do are not fixed in advance [and they] must do "whatever it takes" to complete a task, and what it needed is often unclear and may have to be discovered » (Trompenaars, 1993, pp. 154, 155). Il y a donc une question d'égalité entre les participants dans le fait que les contributions de chaque individu ne sont pas connues au départ.

La manière de s'intégrer à un groupe et les rituels qui entourent l'intégration vont également prendre les couleurs de ces théories que nous avons vues dans ce contexte théorique. Elles permettront aux principaux acteurs de la gestion des

ressources humaines de prendre conscience des éléments attachés à ces différentes théories dans la compréhension de l'environnement dans lequel ils évoluent. Comprendre l'essence de son environnement est primordial quand nous référons à la culture d'entreprise ; c'est un point d'ancrage ou nous pouvons faire des allers-retours pour toujours nous propulser plus loin dans la compréhension du processus d'intégration. Ce point d'ancrage dans les valeurs culturelles des entreprises découle des sociétés dites « primitives », de par les rites exercés tout au long des étapes et des contextes de leur vie en société et ayant comme résultante le concept de l'intégration de l'individu dans les normes sociales et culturelles de son environnement. Cette recherche se veut un chemin inductif entre la compréhension des théories et le processus d'intégration ; elle permettra, par la méthode utilisée et par ses résultats, de répondre à la question : quels sont les indicateurs à l'origine des rituels dans l'intégration des travailleurs en entreprise ?

Tableau 1.

*Tableau synthèse du contexte théorique*

Tableau synthèse		
Discipline	Auteurs	Thèmes principaux
Sociologie	Émile Durkheim	Le fait social Les formes élémentaires de la vie religieuse Totémisme Attitudes rituelles
	Marcel Mauss	Phénomènes religieux (magie, mana)
	Erving Goffman	Interaction rituelle ( <i>face-to-face</i> )
	Jean Cazeneuve	Le rite dans la science des faits sociaux
	Catherine Bell	Types de rituels de base
	Randall Collins	Modèle de l'interaction rituelle
	Jean-Pierre Jardel & Christian Loidon	La temporalité dans le rituel
Anthropologie	Arnold Van Gennep	Classification des rites
	Bronislaw Malinowsky	Magie, religion et cohésion sociale
	Claude Lévi-Strauss	Magie et religion en lien avec la collectivité
Culture comparative	Edward T-Hall	Relations interculturelles ( <i>proxemic, high and low context, polychronic and monochronic time</i> )
	Geert Hofstede	Pelure d'oignon Courbe d'acculturation Dimensions culturelles
	Fons Trompenaars	Concept de la culture Dimensions culturelles Types de culture d'entreprise

## **2. Méthodologie**

## 2.1 Stratégie de recherche

La stratégie de recherche qui a été utilisée pour cette étude résulte d'une longue réflexion qui prenait racine dans la prise de position en tant que chercheur. Comme cette position commence à se cristalliser dès que l'on enclenche ce processus et

[même] si le processus cognitif de base qui entre en jeu dans l'esprit du chercheur est approximativement le même que celui de tout individu en quête de connaissance, la démarche scientifique à laquelle il se contraint se distingue par la qualité des savoirs qu'elle produit par rapport aux autres modalités de génération des connaissances. (Prévost & Roy, 2015, p. 15).

Ce point de départ met en place l'assise de ce projet de recherche. L'intégration fait partie d'un processus en ressources humaines et qui est présenté de manière très mécanique ; la préparation de l'arrivée de l'employé, l'accueil, autres pratiques, etc. (Bourhis, 2018) tandis que le rituel permet, de par sa nature, une dimension organique dans ce processus d'intégration. La fusion de ces deux éléments s'explique par la notion de la division du travail par solidarité organique dont Durkheim (2013) fait référence ; la coopération qui résulte de cette solidarité est le partage d'une tâche commune et divisible. Par contradiction, une structure d'entreprise qui est mécanique est faite de règles et de procédures ; on la voit comme une machine ou le superviseur exerce un contrôle. La structure organique est en constante mouvance, comme les organismes vivants ; on doit coopérer pour que ça fonctionne. Effectivement, la gestion organique reflète cette coopération et l'adaptation constante de ce mouvement et elle est obtenue

par l'émoi émotionnel qui se crée dans l'entreprise lorsque tous les membres de l'organisation font face à la tâche qui leur est incombée. Ainsi, l'identification des mécanismes qui modulent ces événements devient primordial pour aborder la nature de ce phénomène de rituel ainsi que l'analyse en profondeur de ce processus (Pentland, 1999; Pettigrew, 1992). L'intégration d'un employé est un processus complexe et le rituel s'inclut dans ce processus d'intégration.

Pour ce faire, le choix d'une méthode de recherche adaptée à cette stratégie était essentiel. C'est donc l'étude de cas qui a été envisagée : « l'étude de cas consiste à faire état d'une situation réelle particulière, prise dans son contexte, et à analyser pour découvrir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse » (Fortin & Gagnon, 2016, p. 197). Cette méthode était plus adaptée à la stratégie de recherche, mais fallait-il encore trouver le meilleur choix entre l'étude de cas unique et l'étude de cas multiple. La différence entre les deux options se pose comme ceci : « [multiple-case] study designs have distinct advantages and disadvantages in comparison with single-case study designs. The evidence from multiple cases is often considered more compelling, and the overall multiple-case study is therefore regarded as being more robust. At the same time, the rationale for single-case designs cannot usually be satisfied by the multiple cases » (Henriott & Firestone, 1983 cité dans Yin 2018, p. 54). Suivant cette différence entre les deux choix, la stratégie d'utiliser la méthode de l'étude de cas unique devenait la meilleure option. L'étude de cas unique comblait le besoin de trouver et d'expliquer les indicateurs

recherchés et bien qu'il aurait été intéressant de dresser les comparatifs d'un cas à un autre, le choix d'utiliser le multi-cas n'était pas nécessaire pour les besoins de ce projet. Dans cette optique, les prochains paragraphes présenteront plus en détail la méthode qui a été retenue.

### **2.3 Méthode utilisée**

Pour cette recherche, le choix stratégique s'est arrêté au devis de l'étude de cas unique de type 1 décrite par Robert Yin (2018). L'étude de cas unique est utilisée pour faire l'observation d'un phénomène connu, car l'intégration des travailleurs en fait partie et c'est un concept qui est déjà étudié, mais ici, c'est le point de vue qui change ; l'observation est faite à mi-chemin entre la sociologie et les ressources humaines avec comme choix d'étudier la question sous l'angle du rituel, concept qui est très peu abordé dans les recherches du domaine des ressources humaines. Dans ce cas de figure, l'utilisation de l'étude de cas unique de type 1 est appuyée par deux raisons qui se chevauchent soit le *common case* décrit par Yin (2018) comme ayant un objectif de capturer « the circumstances and conditions of an everyday situation—again because of the lessons it might provide about the social processes related to some theoretical interest » (Yin, 2018, p. 50) ainsi que le *revelatory case*, qui lui « exists when a researcher has an opportunity to observe and analyse a phenomenon previously inaccessible to social inquiry » (ibid, p. 50). Ceci étant dit, ce type de recherche permet



une profondeur au niveau de la collecte de données ainsi que la souplesse et la liberté de jongler entre les concepts de l'intégration et du rituel pour en faire l'analyse. En effet, l'étude de cas unique « analyse en profondeur [les] divers aspects d'une situation pour en faire ressortir les éléments significatifs et les liens qui les unissent » (Fortin & Gagnon, 2016, p. 198) et dans le cas présent l'analyse de l'intégration des travailleurs permettent de faire sortir les indicateurs<sup>14</sup> qui sont à l'origine des rituels en entreprise. Pour faire cette analyse du rituel dans l'intégration des travailleurs, le milieu qui a été choisi était celui de la coopérative bancaire. Cette compagnie de services financiers est basée sur un modèle unique au Québec et cela se prêtait bien au sujet étudié.

## **2.4 Choix des participants**

Les critères de recrutement étaient assez simples ; le choix s'est porté sur des employés travaillant ou ayant déjà travaillé dans cette institution financière. Il était important de ne pas restreindre davantage ce choix pour avoir un échantillon d'employés diversifiés autant au niveau des postes occupés que de l'occupation qu'ils ont dans la structure du réseau coopératif : Mouvement des caisses/Caisses<sup>15</sup>,

---

<sup>14</sup> Dans ce mémoire, nous utiliserons le terme indicateur puisqu'il démontre les éléments probants dans le passage initiatique.

<sup>15</sup> Le mouvement des caisses est un regroupement de caisses populaires et de caisses de groupe

360D/réseaux complémentaires<sup>16</sup>, Fédération/Vice-présidence<sup>17</sup>, etc.. Nous avons choisi des employés de la même organisation et travaillant dans des instances différentes. Pour le choix des participants, il y a eu un premier recrutement de six personnes qui travaillent présentement dans cette coopérative financière. Par la suite, après chaque entrevue, les participants se sont vus demander de nommer une ou deux personnes qui pouvaient être contactées. Cette méthode dite *boule de neige* (Audemard, 2020) s'est avérée être utile pour le recrutement, car des six personnes qui ont été le premier niveau, six personnes supplémentaires se sont jointes pour la participation aux entrevues. De plus, pour conserver la confidentialité des sujets, un code numérique a été attribué à chacun d'eux comme démontré dans le tableau suivant :

---

<sup>16</sup> Les espaces 360<sup>d</sup> sont des centres de conseils financiers conçus exclusivement pour les étudiants et jeunes professionnels de 18-30 ans.

<sup>17</sup> La Fédération est l'entité coopérative responsable de l'orientation, de l'encadrement, de la coordination, de la trésorerie et du développement de la coopérative, et agit en tant qu'agent financier sur les marchés financiers canadiens et à l'étranger. Elle fournit à ses caisses membres divers services, dont certains d'ordre technique, financier et administratif.

Tableau 2

*Liens de l'effet boule de neige*

Sujet	Sexe	Poste(s) occupé(s) présentement	Secteur	Années à l'emploi	Liens de l'effet <i>boule de neige</i>
S1	F	Directrice de section	Fédération/Vice-présidence	4 ans	
S2	M	Conseiller service aux membres	Fédération/Vice-présidence	6 ans	
S3	F	Conseillère en correspondance virtuelle	Fédération/Vice-présidence	5 ans et 8 mois	
S4	F	Directrice de section	Mouvement des caisses/Caisse et Fédération/Vice-présidence	2 ans caisse 5 ans v-p/f	
S5	F	Conseillère en finance personnelle	Mouvement des caisses/Caisse	5 ans	
S6	F	Technicienne dans le département de la correspondance virtuel	Fédération/Vice-présidence	8 ans	Référent par S3
S7	F	Chargé de clientèle	Fédération/Vice-présidence/360D	4 ans	
S8	M	Conseiller en finance personnelle	Mouvement des caisses/Caisse	1 an et 3 mois	Référent par S5
S9	M	Conseiller service aux membres	Fédération/Vice-présidence	10 mois	Référent par S4
S10	M	Adjoint aux ressources humaines et aux communications	Mouvement des caisses/Caisse	1 an et 3 mois	Référent par S5
S11	F	Conseillère service aux membres	Fédération/Vice-présidence	10 mois	Référent par S4
S12	F	Chargé de clientèle	360D	4 ans	Référent par S7

Les six premiers participants du départ (S1, S2, S3, S4, S5, S7) se déclinent comme suit :

Tableau 3

*Tableau des six premiers participants*

S1	Directrice de section	Fédération/Vice-présidence
S2	Conseiller service aux membres	Fédération/Vice-présidence
S3	Conseillère en correspondance virtuelle	Fédération/Vice-présidence
S4	Directrice de section	Mouvement des caisses/Caisse et Fédération/Vice-présidence
S5	Conseillère en finance personnelle	Mouvement des caisses/Caisse
S7	Chargé de clientèle	Fédération/Vice-présidence /360D

Donc des six premiers participants (S1, S2, S3, S4, S5, S7), il y a quatre participants qui travaillent pour la Fédération/Vice-présidence (S1, S2, S3, S4) ; une Directrice de section qui ont commencé comme Conseillère service aux membres (S1) et une Directrice de section qui a commencé dans le Mouvement des caisses (S4), un Conseiller service aux membres (S2), une Conseillère en correspondance virtuelle qui a commencé comme Conseillère service aux membres (S3), ensuite, il y a une participante qui travaille pour le Mouvement des caisses/caisses comme Conseillère en finance personnelle (S5) et, enfin une participante qui travaille dans les réseaux complémentaires/360D comme Chargé de clientèle et qui a commencé comme conseillère en service aux membres à la Fédération/Vice-présidence (S7). Après avoir demandé de recommander des collègues pour l'étude en cours, les participants S3, S4,

S5 et S7 ont obtempéré et ont permis de trouver les six autres participants comme le démontre le tableau suivant :

Tableau 4

*Tableau des participants qui ont été recommandés par les six premiers*

S6	Technicienne dans le département de la correspondance virtuel	Fédération/Vice-présidence	Référé par S3
S8	Conseiller en finance personnelle	Mouvement des caisses/Caisse	Référé par S5
S9	Conseiller service aux membres	Fédération/Vice-présidence	Référé par S4
S10	Adjoint aux ressources humaines et aux communications	Mouvement des caisses/Caisse	Référé par S5
S11	Conseillère service aux membres	Fédération/Vice-présidence	Référé par S4
S12	Chargé de clientèle	360D	Référé par S7

Avec l'effet *boule de neige* dans l'échantillonnage des participants qui se sont ajoutés il y a ; trois participants qui travaillent pour la Fédération/Vice-présidence soit deux Conseillers aux services aux membres (S9 et S11) et une technicienne dans le département de la correspondance virtuelle (S6), ensuite il y a deux participants qui travaillent pour le Mouvement des caisses/caisses soit un Conseiller en finance personnelle (S8) ainsi qu'un Adjoint aux ressources humaines et aux communications, et enfin une participante qui travaille pour les réseaux complémentaires/360D (S12). L'effet *boule de neige* apporte ainsi une profondeur intéressante au niveau des participants ainsi qu'une diversité au niveau des postes occupés. Cette profondeur dans

le choix des participants justifie également la constance au niveau de l'intégration au sein du mouvement coopératif lors de l'analyse.

Le dernier point qui sera traité dans cette partie concerne l'éthique en recherche. En effet, « l'éthique est la discipline qui se préoccupe des valeurs qui guident les conduites et les comportements humains » (Fortin & Gagnon, 2016, p. 149). Pour ce faire, « la principale responsabilité éthique du chercheur concerne sans contredit le respect et la protection des participants à une étude » (Fortin & Gagnon, 2016, p. 150). Pour cette recherche, il était donc primordial de respecter et de protéger les participants de l'étude et à cet effet, les éléments sensibles de la confidentialité qui allait constituer l'ensemble du certificat d'éthique<sup>18</sup> ont été déterminés. Tout d'abord, le titre du projet et le préambule ont été expliqués pour que les participants soient à l'aise de poser des questions s'ils ne comprenaient pas les éléments qui constituaient l'étude pour que leur décision de participer au projet soit en connaissance de cause. Par la suite, les objectifs et un bref résumé de la recherche leur ont été présentés. Ceci étant fait, une description détaillée sur la nature et la durée de la participation a été faite, c'est à ce moment qu'ils ont été avisés de la longueur de l'entrevue, que les entrevues allaient être enregistrées pour fins de transcription, que les vidéos allaient être protégés par mot de passe sur clef USB et rangés dans un classeur verrouillé et que les vidéos allaient être détruits un an après la remise du mémoire. De plus, au niveau de la confidentialité, chaque participant

---

<sup>18</sup> Nommé par l'UQTR : formulaire d'information et de consentement ; numéro du certificat obtenu CER-22-285-07.20. Le document officiel émis par l'UQTR se retrouve dans la section appendices.

se sont vu attribuer un code numérique pour protéger leur identité et que les données recueillies ne seraient disponibles que pour la chercheuse et son directeur de maîtrise. Ensuite, il y a eu l'explication des inconvénients et avantages du projet ; dans le cas présent le seul inconvénient était le temps consacré au projet et l'avantage était la contribution à l'avancement des connaissances sur le sujet du rituel dans l'intégration des travailleurs. Enfin, le dernier élément était d'expliquer aux participants que la participation était volontaire et qu'à n'importe quel moment il pouvait se retirer de l'étude. La demande pour le certificat a été faite en bonne et due forme au comité éthique de l'Université du Québec à Trois-Rivières<sup>19</sup> et en plus de l'approbation du formulaire d'information et de consentement, il y a eu l'approbation du questionnaire qui sera décrit au prochain point. Finalement, les points du formulaire d'information et de consentement ont été revus avec les participants à chaque début d'entrevue pour obtenir leur consentement verbalement.

## **2.5 Présentation du questionnaire**

Le choix des questions s'est avéré être fait en relation avec des points de la théorie qui a été présentée dans le contexte théorique de cette recherche qui, elle-même découlait de la question de recherche. En effet, nous devons faire la validation de la

---

<sup>19</sup> Certificat émis du 11 mars 2022 au 11 mars 2023 portant le numéro CER-22-285-07.20. Le document officiel émis par l'UQTR se trouve dans l'appendice 2.

présence d'indicateurs concernant le rituel. Pour faire cette vérification, les questions posées devaient être en lien avec la notion de rituel dans l'intégration et le choix de ne pas utiliser le mot rituel dans les questions était essentiel pour ne pas orienter les réponses des participants. De plus, un questionnaire comportant des questions trop complexes, ayant un manque de clarté, trop technique et utilisant un jargon universitaire devait être évité. C'est pourquoi le choix définitif s'est porté sur sept questions précises, concises, faciles à comprendre et écrites dans le souci de bien rejoindre les participants pour que leur expérience soit mise en valeur. De plus, les questions devaient être assez ouvertes pour laisser la place aux participants de s'exprimer sur le sujet de l'intégration et ainsi recueillir des aspects ou des indicateurs supplémentaires et spontanés concernant le rituel qui pouvaient être analysés dans le cadre de cette recherche. Le questionnaire se trouve à l'appendice 3.

La première question posée est la question que l'on appelle la question brise-glace. Elle est importante pour mettre le participant à l'aise et permet également de collecter des informations sur ceux-ci comme le nombre d'années d'expérience, le ou les postes occupés, le sexe et un aperçu des emplois antérieurs à leur travail dans cette institution. La deuxième question valide les étapes d'intégration vécues par le participant. Elle permet aussi de voir après combien de temps le participant s'est senti à l'aise dans son milieu et mettra en lumière le passage qui se fait entre l'état de non-initié à initié. La troisième question donnera de la profondeur à ce passage en demandant au participant de décrire en détail le déroulement de l'intégration ainsi que



vérifier s'il y a un programme d'intégration officiel en comparaison avec les activités qui seraient hors programme et quels en sont les impacts autant positifs que négatifs. La quatrième question permet de confirmer de quelle manière se fait la cohésion durant le processus d'intégration. De son côté, la cinquième question vérifie à quel moment le participant s'est senti faisant partie intégralement du mouvement coopératif, à quel moment cela s'est produit durant le passage, quel était l'élément déclencheur de ce sentiment et s'il y avait eu un moment d'angoisse durant ce passage. Les deux dernières questions sont des questions où le participant sors de son expérience en tant que telle et nous donne des informations sur la manière qu'il agit envers les nouveaux employés alors que lui a déjà vécu le passage avec la question six et enfin, la question sept pose la question à savoir de quelle manière l'intégration pourrait être améliorée dans leur milieu de travail. Évidemment, ceci représente les grandes lignes des questions utilisées lors des entrevues. Elles seront présentées plus en détail dans la partie des résultats et également mises en lien avec les indicateurs un peu plus loin dans la partie de l'analyse des résultats ainsi que de la discussion qui en suivra.

## **2.6 Entrevues**

Les entrevues ont été réalisées par à l'aide du logiciel Zoom qui permettait de rencontrer les participants de manière sécuritaire vu le contexte de la pandémie. De plus, l'utilisation de ce médium a permis d'en faire l'enregistrement pour la

transcription du verbatim qui a été fait après chaque entrevue. Cette transcription était nécessaire pour en faire l'analyse le moment venu. Les entrevues se sont déroulées du 14 au 24 mars 2022, selon la disponibilité de chaque participant. La durée des entrevues était entre 25 minutes pour la plus courte et 50 minutes pour la plus longue. Pour chaque entrevue une présentation du formulaire d'information et de consentement a été faite pour obtenir l'approbation de chaque participant verbalement. Enfin, les sept questions du questionnaire ont été posées aux participants dans le but de recueillir les données pour la recherche.

Pour analyser les données recueillies, nous avons transcrit le verbatim en tableau par question, par participants. Par la suite, nous avons sorti les mots clefs contenu dans chaque tableau par participants, par question. Nous avons fait l'analyse des résultats à partir de ces mots clefs.

### **3. Résultats**

Comme mentionné plus haut, les questions sont écrites en conséquence de déceler les indicateurs concernant le rituel. Les indicateurs sont nommés ainsi puisqu'ils démontrent les éléments probants dans le passage initiatique. De plus, pour faire cette vérification, les questions posées devaient être en lien avec la notion de rituel dans l'intégration et, aussi dit précédemment, le choix de ne pas utiliser le mot rituel dans les questions était essentiel pour ne pas orienter les réponses des participants. Dans cette partie du mémoire, la démonstration de l'analyse factuelle faite suite aux entrevues sera établie pour chaque question séparément. Une analyse en profondeur en lien avec la théorie sera proposée à la section de la discussion qui suivra cette partie des résultats.

### **3.1 Question 1 ; brisons la glace**

La première question est effectivement la question brise-glace. Outre de mettre à l'aise le participant, cette question permet de camper les participants en collectant des informations d'ordre général comme le sexe, des données comme le poste occupé présentement ainsi qu'un aperçu des emplois antérieurs. De plus, cette question permet de faire un parallèle avec et le nombre d'années d'expérience au sein de la coopérative financière que nous étudions et la notion d'accueil et d'intégration. Enfin, la notion d'adéquation entre le candidat recherché et l'organisation sera également expliquée. Les prochains paragraphes brosseront donc un tableau des résultats obtenus pour cette

question dans le cadre de cette recherche. Voici le tableau présentant la première question et les réponses associées par participants :

Tableau 5

*Question 1*

<b>Question 1</b> Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette coopérative financière ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est votre poste ?</li> <li>• Êtes-vous encore à l'emploi ?</li> <li>• Est-ce que c'est votre premier emploi ?</li> <li>• Quels étaient vos emplois antérieurs ?</li> </ul>					
Sujet	Sexe	Poste(s) occupé(s) présentement	Secteur	Années à l'emploi	Emploi antérieur
S1	F	Directrice de section	Fédération/Vice-présidence	4 ans	Coopérative financière : conseillère service aux membres, coach en développement des compétences  Autre : Superviseur Maxi
S2	M	Conseiller service aux membres	Fédération/Vice-présidence	6 ans	Vendeur chez Futur Shop
S3	F	Conseillère en correspondance virtuelle	Fédération/Vice-présidence	5 ans et 8 mois	Sous-traitant de la Banque Royale aux appels sortants  Bell internet au soutien technique
S4	F	Directrice de section	Mouvement des caisses/Caisse et Fédération/Vice-présidence	2 ans caisse  5 ans v-p/f	Coopérative financière : en caisse comme caissière et agente à l'accueil, à la Fédération conseillère service aux membres  Autre : Directrice des ventes senior pour Mary Kay cosmétique, employé dans une clinique dentaire, compagnie de broderie et compagnie informatique
S5	F	Conseillère en finance personnelle	Mouvement des caisses/Caisse	5 ans	Coopérative financière : en caisse agente à l'accueil, caissière, agente de service du développement des affaires  Autre : Garage (vêtements), Subway (sandwichs)
S6	F	Technicienne dans le département de la correspondance virtuel	Fédération/Vice-présidence	8 ans	Coopérative financière : conseillère service aux membres, conseillère Élite. Dans le département en correspondance visuelle ; conseillère en correspondance virtuelle, conseillère Senior  Autre : gérante chez Bureau en Gros

S7	F	Chargé de clientèle	Fédération/Vice-présidence /360D	4 ans	Coopérative financière : à la fédération conseillère service aux membres  Autre : conseillère indépendante chez Mary Kay cosmétique
S8	M	Conseiller en finance personnelle	Mouvement des caisses/Caisse	1 an et 3 mois	Caissier, soutien informatique pour la caisse dans le secteur courant comme agent service aux membres  Autre : travail dans une marina (plusieurs postes de busboy à gérant), employé en pharmacie
S9	M	Conseiller service aux membres	Fédération/Vice-présidence	10 mois	Valentine (restaurant), accueil du spa dans un hôtel
S10	M	Adjoint aux ressources humaines et aux communications	Mouvement des caisses/Caisse	1 an et 3 mois	Coopérative financière : adjoint aux conseillers (ASF)  Autre : radio, directeur des communications au village vacances Val-Cartier
S11	F	Conseillère service aux membres	Fédération/Vice-présidence	10 mois	Éducatrice spécialisée dans des classes et organismes communautaires, employé dans une pharmacie, magasin de vêtements grandes surfaces
S12	F	Chargé de clientèle	360D	4 ans	Coopérative financière : assurances collectives (DSF)  Autre : compagnie de recouvrement

Tout d'abord, les participants se composent de quatre personnes s'identifiant au sexe masculin ainsi qu'un nombre de huit personnes s'identifiant au sexe féminin. Bien que cela n'influence pas l'analyse des données pour les questions subséquentes, car les réponses données sont constantes d'un sexe à l'autre, il est bien de le mentionner pour avoir une vue d'ensemble de l'échantillonnage au niveau de la diversité des genres.

Maintenant, voici le tableau qui montre les postes occupés et les emplois antérieurs au travail dans cette coopérative financière chez les participants :

Tableau 6

*Postes occupés présentement et postes antérieurs à cette coopérative financière*

Poste occupé présentement	Poste(s) antérieurs à la coopérative financière	Secteurs tous postes confondus
Directrice de section (2) Conseiller service aux membres (3) Conseillère en correspondance virtuelle Conseillère en finance personnelle (2) Technicienne dans le département de la correspondance virtuel Chargé de clientèle (2) Adjoint aux ressources humaines et aux communications	Conseillère service aux membres Coach en développement des compétences Caissier(ère) (3) Agente à l'accueil (2) Conseillère service aux membres (3) Agente de service du développement des affaires Conseillère Élite Conseillère en correspondance virtuelle Conseillère Senior Agent service aux membres (ASM) Adjoint aux conseillers (ASF) Assurance collective (DSF)	Fédération/Vice-présidence Mouvement des caisses/Caisse 360D Assurance (DSF)

Dans l'échantillonnage des participants, il y a une grande diversité au niveau des postes occupés ainsi que les postes antérieurs à cette coopérative financière. Comme expliqué dans la section sur le choix des participants, l'effet *boule de neige* (Audemard, 2020) apporte cette possibilité de diversification dans les participants à cette étude. Dans l'analyse de cette première question, cette diversité mène vers deux points ; la constance de l'intégration, peu importe le poste occupé, peu importe le secteur ainsi que rétention traduite ici par la vision à long terme de l'entreprise face à ses employés. Le premier point consiste en la constance de l'intégration et « pour être efficace, l'intégration doit fournir une information pertinente selon le profil de chaque recrue et être transmise de façon continue au fur et à mesure que le nouvel employé comprend

le contexte organisationnel » (Bourhis, 2018, p. 505). Cette intégration est donc faite de façon constante et est illustrée dans la réponse à cette première question par les possibilités pour les employés de cette coopérative financière de grandir dans l'entreprise en occupant des postes diversité peu importe le secteur. Le deuxième point exprime la vision à long terme de l'offre de service d'un employé ou la rétention. Selon Arcand, Tellier, & Chrétien , la rétention est influencée par trois groupes d'explications du phénomène :

[le] premier groupe est constitué d'explications selon lesquelles les caractéristiques sociodémographiques des employés influencent leurs décisions de quitter ou non une organisation (...) [le] deuxième groupe d'explications s'intéresse à l'influence des traits psychologiques des individus (...) [et le] dernier groupe d'explications s'intéresse aux facteurs liés aux caractéristiques organisationnelles des milieux de travail (Arcand et al., 2010, pp. 4, 5)

Ainsi la vision à long terme s'exprime par l'évolution des employés dans les différents postes occupés au travers du temps. Cette vision à long terme ou rétention est liée aux deuxième et troisième groupes de facteurs qui influencent la rétention ; les traits psychologiques des travailleurs et les facteurs liés aux caractéristiques des milieux de travail (ibid, p. 4). En effet, les différents postes occupés au travers du temps sont influencés par la forte identification de l'individu aux valeurs de l'organisation ainsi que par les pratiques mises en place par les gestionnaires de la création d'un environnement de travail sain et agréable. Les employés restent longtemps pour offrir une prestation de travail.



En lien avec le dernier paragraphe, l'analyse de la durée à l'emploi dans cette coopérative financière a été faite en rapport avec l'accueil et l'intégration. Voici un graphique qui représente le nombre d'années travaillées dans cette coopérative financière chez les participants :

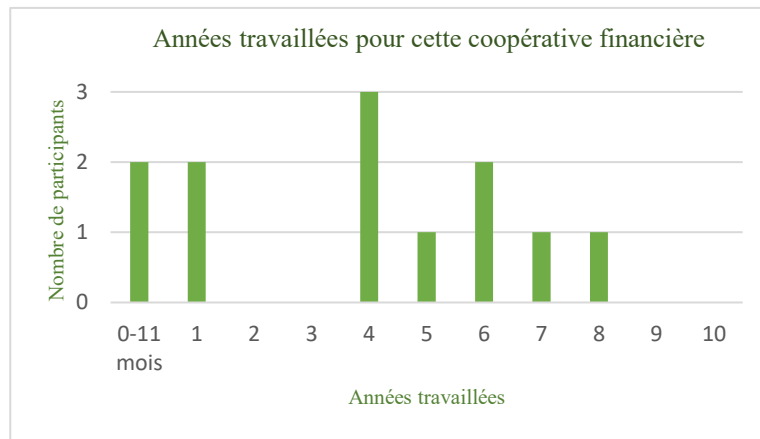


Figure 7. Années travaillées pour cette coopérative financière par participants

Le graphique témoigne qu'il y a deux participants qui travaillent depuis moins d'un an (S9 et S11), deux qui travaillent depuis plus d'un an (S8 et S10), trois depuis quatre ans (S1, S7, S12), un depuis cinq ans (S5), deux depuis six ans (S2 et S3), un depuis sept ans (S4) et, enfin, un depuis huit ans (S6). Il est intéressant de constater en observant ce graphique qu'il y a une prestation de travail qui perdure pour cette compagnie ; plus de la majorité des participants ayant fait l'entrevue travaille pour cette coopérative financière depuis plus de quatre ans. Les résultats établissent une durabilité de l'emploi chez les participants. Cette longévité de la prestation de travail des participants est justifiée par la constance au niveau de l'accueil et de l'intégration au

sein du mouvement coopératif. En effet, « un bon accueil permet de clarifier les attentes de l'organisation vis-à-vis du nouvel employé, de s'assurer que la recrue sera rapidement opérationnelle dans son poste et de réduire les risques de départ volontaire » (Bourhis, 2018, p. 504). Outre l'accueil, « d'autres activités peuvent être organisées au cours des premières semaines ou des premiers mois de travail de l'employé afin d'améliorer son intégration » (Bourhis, 2018, p. 504). Cette intégration qui est faite d'une manière cohésive et relativement stable est donc illustrée dans cette collecte de données par la longévité des employés dans cette coopérative financière et c'est une piste de réflexion certaine.

Le prochain tableau illustre que les participants de cette étude ont travaillé soit dans le service à la clientèle, en restauration, dans un emploi de gestion, ou dans les communications/autres dans leurs emplois antérieurs à la coopérative financière.

Tableau 7

*Entreprises où les participants ont travaillé antérieurement*

Service à la clientèle	Restauration	Gestion	Communication/autres
Vendeur chez Future Shop Sous-traitant de la Banque Royale aux appels sortants Bell internet au soutien technique Employé clinique dentaire Garage (vêtements) Conseillère indépendante chez Mary Kay Employé dans une pharmacie (2) Magasin de grande surface Compagnie de recouvrement Assurances collectives	Subway (sandwichs) Travail dans une marina (busboy)	Superviseure chez Maxi Directrice des ventes senior Mary Kay Gérante chez Bureau en Gros Gérant dans une marina Directeur des communications au village vacances Val-Cartier	Radio Éducatrice spécialisée

Les personnes qui travaillent dans ces domaines ont un profil de valeurs, d'attitudes et de comportements qui est semblables, par exemple, la facilité de communiquer, le travail d'équipe, la recherche de solution, qui aime coopérer, une intelligence émotionnelle développée, etc. Ce point est important, car il est en lien avec l'adéquation entre l'employé recherché et l'organisation. Cette adéquation « réfère à la compatibilité entre les caractéristiques de l'individu et celles de l'organisation » (St-Onge, Guerrero, Haines, & Brun, 2017, p. 115) qui est prise en considération par une organisation pour le recrutement et l'embauche de l'employé. Dans le cas présent l'adéquation avec l'entreprise est présente par la recherche de personnes qui sont à l'aise dans la communication avec les autres, qui ont un sens aigu du travail d'équipe, qui s'engage personnellement dans le travail, qui sont solidaire avec le milieu, qui sont

intègre, qui prône l'intercoopération<sup>20</sup>, etc. Les valeurs de la personne sont prises en compte par l'organisation et cela aura pour effet de faciliter la cohésion lors de l'intégration. Pour reprendre le dicton ; qui se rassemble s'assemble et c'est un point qui est bien intégré dans le recrutement, l'embauche et l'intégration des candidats.

En résumé, ce qui ressort de cette première question démontre l'échantillonnage de par le genre et les postes occupés, la constance dans la durée de l'emploi et l'adéquation des valeurs et l'organisation. La prochaine partie dressera un portrait des étapes de l'intégration dans cette coopérative financière vécues par les participants.

### **3.2 Question 2 ; validation des étapes d'intégration**

La deuxième question valide les étapes d'intégration vécues par le participant. Elle permet aussi de voir après combien de temps le participant s'est senti à l'aise dans son milieu et mettra en lumière le passage qui se fait entre l'état de non-initié à initié. Voici le tableau qui résume l'essentiel des réponses fournies par les participants pour la deuxième question :

---

<sup>20</sup> Mise en commun des ressources pour mieux répondre aux besoins de la clientèle (nommés membres dans la coopérative financière)

## Tableau 8

### Question 2

<b>Question 2</b> Comment s'est passée votre première année au sein de cette organisation ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les étapes d'intégration que vous avez franchies ?</li> <li>• Après combien de temps vous êtes-vous senti à l'aise dans votre travail et dans votre milieu ?</li> </ul>		
Sujet	Réponse des participants	Notes du chercheur
S1	Plus facile en présentiel Processus embauche 6 semaines de formation (condensé) Camp entraînement Courbe apprentissage 18 mois, à l'aise après 12 mois (mais difficile à mesurer, car environnement changeant) Rencontre de sections (+ dynamique en présentiel) 5-7 (facilitant l'acceptation) Proximité = aide la création de contacts Formation = création de liens d'amitié et facilite la cohésion	La présence physique est importante La temporalité de la courbe d'apprentissage Angoisse face aux changements fréquents Notion de proximité 5-7 activités extérieures au travail
S2	6 semaines de formation Une ou deux semaines de camp À l'aise entre 6-7 mois pour le travail Assez vite socialement (par l'humour)	La formation et le camp sont présents (répétition)
S3	Formation Activités brise-glace Cette cohorte a toute été dans la même équipe après la formation (même DS <sup>21</sup> ) Se rappelle des 5-7 6 mois avant d'être à l'aise	Formation (répétition) Activités brise-glace durant la formation 5-7 (répétition) Cohésion/solidarité sont resté dans la même équipe après la formation
S4	<b>Caisse (poste volant) :</b> Présentation des lieux Chaque caisse fonctionnait différemment (difficile d'avoir une cohésion avec les employés) Appartenance selon la caisse On ne revoyait pas l'équipe avec qui on a fait la formation Nb. Sa mère travaille dans une caisse (facilitant)  <b>Fédération :</b> Journée accueil en présence Dîner (ou on expliquait le fonctionnement) Formation 6 semaines Camp entraînement très demandant Dans les 6 premiers mois, beaucoup de coupures pour les réunions de sections et les coachings (laissé aller à "nous-même") = difficile de s'améliorer Cette cohorte a toute été dans la même équipe après la formation (même DS <sup>22</sup> ) = tissé serré Beaucoup de renvoi dans les premières semaines = angoisse Contact avec le formateur et gestionnaire (facilitant) Sortie d'équipe. (enigma, team building)	<b>Caisse :</b> angoisse selon la caisse et le niveau d'appartenance Coupure au niveau du lien primaire (on ne revoit pas les premiers collègues) Lien affectif facilitant (mère)  <b>Fédération :</b> Accueil (journée spécifique avec dîner) Formation (répétition) Camp (répétition) Manque de régularité au niveau des suivis (angoisse) Cohésion forte (vécus la même chose en formation) Angoisse vu le taux de roulement + connaissance des compétences pour le poste Proximité avec les responsables (facilitant)

<sup>21</sup> Directeur ou directrice de section (supérieur immédiat)

<sup>22</sup> Directeur ou directrice de section (supérieur immédiat)

	Les appels difficiles (30 secondes) = angoisse de donner une bonne prestation de travail	Activités extérieures encadrées (cohésion) = le jeu = permanence des liens
S5	Accueil (dîner) = très marquant pour le S5 = choc positif Visite des lieux (3 centres de services) Rencontre des RH et Communications = paperasse + les vidéos « <i>Fondements</i> » de cette coopérative (on s'imprègne) Formation 3 mois (internet, interactive et physique) 6 mois avant d'être à l'aise (rencontre officielle avec la supérieure après 6 mois, mais elle lui parlait officieusement avant = rencontre à 3 mois) après 6 mois elle s'est sentie sur son X	Formation (répétition) = avoir le même langage Accueil/dîner (répétition) = Il y a comme quelque chose d'important dans la première impression, le choc doit se faire, mais il doit être positif pour créer le sentiment d'appartenance Valeurs mises de l'avant dès l'accueil RH = côté mécanique de l'embauche et de l'intégration Communication = côté organique de l'embauche et de l'intégration Fondement de la coopérative (initiatique)
S6	Évolutif, car elle a été dans les premières cohortes du centre à être embauchée ; autant au niveau du nombre d'employés que des façons de faire Adaptation Formation Camp À l'aise environ 7 mois, mais gros des notions apprises "sur le tas" Communication avec caisses difficile Nouveau, donc peu d'employés, moins de ressources et en constante évolution.	Elle a connu les débuts du centre d'appel, qui était différent à l'époque Cohésion sociale plus ardue, car on doit se concentrer sur la tâche qui est évolutive Modification physique de l'environnement de travail
S7	Formation = formateur dédié Présentation des questionnaires et de notre équipe de travail Les gens au début m'ont dit, tu vas voir ça ressemble un peu à une secte ! Côté social = dès début elle le sentait Formation = rapprochement de la cohorte (toujours ensemble) Intégration en douceur Connaissances dans la coopérative = facilitant Forme de pression quand on a écouté ses appels aux débuts, mais là finalement aidé à se fixer des objectifs (ça été long avant de le faire) Intégration en douceur 9 mois avant de se sentir à l'aise = au début très silencieuse, ne veut pas paraître mal ou différente/culture différente = longueur selon elle à cause de ça. Party de Noël	Formation (répétition) = rapprochement social important durant la formation = cohésion Côté social (accueil) Formateur (importance) Secte = cohésion/solidarité/guru = rituel dans la religion Connaissances dans la coopérative = facilitant Angoisse/pression = objectifs demandés/coachings-tandem = anxiété de performance (aussi chez S1, S4 et S6) = suivis espacés Intégration en douceur = pas de choc Angoisse dans le paraître (peur de ne pas être acceptée) Ne pas perdre la face Activités fête (s'est sentie acceptée plus à ce moment)
S8	Premier appel avec RH pour voir le "fit" du profil Rencontre avec la directrice Test psychométrique Formation 3 semaines (capacités apprentissage et logiciels = formation physique avec les membres) Formation constante au sein de l'organisation Pour le poste de caissier à l'aise en deux mois, pour conseiller ça fait 4 mois et pas encore à 100%	Adéquation (voir la question 1) Entrevue avec directrice (one-on-one) Tests psychométriques (1re fois qu'on en parle) RH = mécanique (répétition) Formation en continu (s'assure de garder les compétences à jours)

S9	<p>Entrevue de groupe = on parle de nos valeurs en groupe, pas axé sur la personne, mais sur le groupe</p> <p>Création des courriels et prises de contact avec le gestionnaire</p> <p>Formation (projet pilote) = bloc 1/camp, bloc 2/camp, bloc 3/camp = graduel/douceur = la mise en contexte du travail est plus rapide, plus humaine</p> <p>Rencontre avec DS régulièrement = coaching et tandem (écoute appels)</p> <p>Teams de groupe (chat)</p> <p>Ne se sent pas en cohésion avec son équipe, car c'est un contexte de TT</p> <p>La seule personne qu'il ressent une cohésion est la personne qui est allée chercher son stock en même temps que lui = physique + vécu les mêmes affaires</p> <p>À l'aise après les 3 blocs, donc environ 5 mois</p> <p>Nb. Entré en fonction en contexte de pandémie</p>	<p>Entrevue de groupe = communauté</p> <p>Création de courriels = le côté mécanique</p> <p>Contact avec gestionnaire = le côté organique</p> <p>Pilote de formation = graduel/doux, mise en contexte du travail plus rapide</p> <p>Proximité avec DS (semble plus important en contexte de pandémie)</p> <p>Cohésion quasi inexistante (sauf pour la personne qu'il a vue physiquement)</p>
S10	<p>Part de zéro = beaucoup apprentissage et progression avec la formation de 3 mois</p> <p>Accueil (rencontre du parrain)</p> <p>Parrain</p> <p>Paye ses études (BACC) = humain pour le sujet</p> <p>À l'aise après 6 mois (deux postes combinés)</p>	<p>Formation (répétition) = apprentissage du langage</p> <p>Parrainage (accompagnement)</p> <p>Études payées (aide à la rétention + accès un poste supérieur)</p>
S11	<p>Coopérative financière = révélation de par l'accueil reçu (plusieurs attentions, des courriels explicatifs)</p> <p>Rencontre avec DS rapide et régulière = très important pour elle, n'avait jamais vécu ça avant</p> <p>Accueil = dîner (fais livrer un repas à la maison) = wow = apporte un sentiment d'appartenance dès le début (calme l'angoisse de changer de travail)</p> <p>Formation en contexte de télétravail = sentait quand même le côté humain = les formateurs prennent le temps de s'assurer que tous ont compris avant de continuer = projet pilote pour la formation</p> <p>Teams de groupe pour communiquer</p> <p>La reconnaissance est importante au sein de l'organisation = on reconnaît les bons coups = facilitant pour l'intégration</p> <p>À l'aise après 6 mois</p> <p>Nb. Entré en fonction en contexte de pandémie</p>	<p>Révélation = choc (répétition)</p> <p>Proximité avec les supérieurs</p> <p>Accueil dîner = sentiment d'appartenance</p> <p>Formation (répétition) = en bloc = diminution de l'anxiété associée à la formation</p> <p>Teams = communication</p> <p>Reconnaissance = facilitant pour l'intégration</p>
S12	<p>Formation</p> <p>Adaptation au contexte du travail au Québec = plus de suivis, de communication (travail à New York avant)</p> <p>Après 3 semaines de formation, elle était à l'aise</p>	<p>Formation (répétition)</p>

Ce qui est exprimé dans ce tableau c'est le passage qui se fait pour les participants dans la première année et comment les participants ont vécu le processus d'intégration. Selon les réponses obtenues, le passage intégratif comprend : l'accueil, la formation, le camp d'entraînement (fédération), les activités extérieures et les suivis.

Tout d'abord, l'étape de l'accueil est nommée par huit des douze participants (S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10 et S11). Les participants nous parlent de l'accueil comme étant une journée spécifique ou les employés ont un dîner avec les nouvelles cohortes, ainsi qu'avec les gestionnaires et formateurs. Selon le participant, ce moment apporte un côté fonctionnel (S4), un effet de choc positif (S5), un côté social (S7) et un sentiment de révélation (S11). Pour certains, l'accueil est également représenté dès le début du processus avec l'embauche (S1 et S6), avec le premier contact des ressources humaines pour valider l'adéquation de leur profil avec l'organisation (S8), avec l'entrevue de groupe (S9), la visite des lieux physique (S5), avec la présentation des gestionnaires et du parrain/marraine (S4, S7, S8, S10 et S11) ainsi que de la rencontre avec les RH et les communications pour remplir la paperasse (S5).

Par la suite, tous les participants nous ont mentionné la formation comme étant une étape de leur processus d'intégration dans la coopérative financière. Pour trois des participants (S1, S4, S7), la formation aide à la formation de la cohésion du groupe, par le fait d'avoir pu créer des liens d'amitié en ayant vécu la même chose en présentiel avec leur cohorte. Le sujet S9 et S11 ont quant à eux vécu la formation en contexte de télétravail dû à la pandémie. De plus, leur cohorte a reçu une formation par bloc<sup>23</sup> qui était un projet pilote à ce moment-là. Pour le sujet S9, bien que la formation par bloc était très appropriée selon lui, le manque de la présence physique s'est fait sentir et la

---

<sup>23</sup> Formation par bloc : bloc 1 ; camp d'entraînement sur le bloc 1, bloc 2 ; camp d'entraînement pour le bloc 2, bloc 3 ; camp d'entraînement pour le bloc 3



cohésion n'était pas au rendez-vous. Notons ici une petite nuance avec le sujet S11 qui a suivi la même formation et qui trouvait que le côté humain était quand même là, malgré le contexte de la formation en télétravail. Enfin, le sujet S9 souligne aussi l'appréciation de la formation qui est en continu dans la coopérative financière. Les sujets S5 et S10 amènent la notion de langage dans la formation. En effet, la formation permet de bâtir un langage commun et l'installation d'une cohésion organisationnelle. De son côté le sujet S6 nous mentionne qu'elle était la première cohorte à être embauchée pour le centre d'appel et que de ce fait découle le côté adaptatif de la formation à ce moment-là vu la situation. Le prochain point fait partie intégrante de la formation, mais il semble avoir une importance particulière pour les sujets S1, S2, S4, S6 et S9 qui ont travaillé pour le centre d'appel ; le camp d'entraînement. Ce camp est le moment où les employés mettent en action la théorie vue durant la formation en prenant les appels en temps réel. Ils sont accompagnés de coaches<sup>24</sup> et du formateur pour les épauler et ce camp d'entraînement dure environ deux semaines avant que les employés soient autonomes.

Une autre réponse qui s'est répétée chez les participants (S1, S3, S4 et S7) en ce qui a trait aux étapes d'intégration est la présence d'activités que l'on nomme activités extérieures. Nous parlons ici d'activités comme les 5 à 7, les activités de type brise-glace durant la formation, les sorties d'équipe durant la formation, les sorties

---

<sup>24</sup> Les coaches sont des employés qui ont été formés spécifiquement pour répondre aux besoins d'améliorer la formation, l'intégration des tâches de travail et de l'aide pour suivi des employés. Ces employés sont en quelque sorte les bras droits des gestionnaires au niveau des suivis de formation des employés.

d'équipe pour des jeux d'évasion ou autres et, enfin, les fêtes comme le party de Noël. La proximité, le jeu et le plaisir permettent l'apprentissage du lien de confiance d'où résulte la cohésion et la solidarité sociale.

Nous avons également recueilli dans les réponses la notion de suivis qui s'intègre dans les étapes du processus d'intégration. Les suivis et les rencontres sont en lien avec la notion de proximité dans le rituel. Lorsque l'on parle de proximité, il y a cette importance de provoquer cette occasion de se rencontrer fréquemment, idéalement en présentiel, pour créer l'effervescence qui propulsera l'employé tout au long de son processus d'intégration. Dans les réponses obtenues, le sujet S1 nous dit que les rencontres de sections étaient plus dynamiques en présentiel et que cette proximité aidait la création de contacts et de points d'appui. De son côté, le sujet S4 nous informe que dans les six premiers mois suivant son embauche il y avait eu beaucoup de coupures pour les réunions de sections et les coachings et qu'elle s'est senti « laisser à elle-même ». Donc le manque de proximité avec les acteurs concernés a eu comme résultante une difficulté supplémentaire pour ce sujet à s'améliorer. Embauchés et formés en contexte de pandémie, les sujets S9 et S11 mettent en relief l'importance des rencontres fréquentes avec leur gestionnaire ; en effet, elles doivent être rapides et régulières. Les sujets S5 et S10 qui travaillent en caisse semblent être moins touchés par le besoin de la fréquence des rencontres ; le sujet S5 nous informe que la première rencontre avec sa supérieure s'est faite six mois après son embauche et qu'elle a eu une rencontre officieuse après trois mois parce qu'elle l'a demandée.

Pour le sujet S10, le parrainage est la source de l'accompagnement dans le processus d'intégration et le parrain est présent tout au long de ce processus et même plus longtemps si le besoin est là.

Lorsque nous avons posé la question : *après combien de temps vous êtes-vous senti à l'aise ?* Les réponses étaient variables en temps et selon l'expérience de chacun. Sur les douze participants, six nous ont donnés entre six et sept mois avant d'être à l'aise (S2, S3, S5, S6, S10, S11), pour les autres nous avons ; trois semaines (S12), deux mois pour le poste de caissier et pas encore à 100% après quatre mois pour le poste de conseiller financier (S8), cinq mois (S9), neuf mois (S7) et douze mois (S1). Le sujet S4 ne l'a pas mentionné durant cette question. De plus, pour le sujet S1, les douze mois avant d'être à l'aise ont été difficile, parce que l'environnement était très changeant à ce moment-là ; le sujet S2 a ajouté qu'au niveau social l'intégration était assez vite de par l'humour qu'il utilisait pour créer des contacts ; le sujet S6 était de la première cohorte embauchée pour le centre d'appel, alors elle a eu à apprendre « sur le tas » ce qui n'a pas facilité le processus et le sujet S7 a eu quelques difficultés au niveau culturel. Il y a aussi une notion d'angoisse qui est reliée à ce passage pour quatre participants ; le sujet S1 de par les changements fréquents, le sujet S4 de par le manque de régularité des suivis, du taux de roulement et la gestion des appels (*back-to-back aux trente secondes*<sup>25</sup>), le sujet S6 nous parle plutôt de la difficulté des débuts de par la

---

<sup>25</sup> Lorsque les lignes sont occupées et qu'il y a une file d'attente pour se faire répondre par un conseiller, il y a un délai de 2 secondes entre les appels entrants.

tâche qui était en constante évolution et, enfin, nous avons le sujet S7 qui nous parle de la longueur supplémentaire à son intégration de par le fait qu'elle ne voulait pas mal paraître vu sa culture qui est différente et qu'elle était plus silencieuse dans ses débuts à cause de ça.

Nous avons vu que le passage comporte trois étapes distinctes : accueil, formation et suivis. Dans l'étape de la formation, il y a également le camp et il y a aussi l'étape des activités extérieures en parallèle avec les activités procédurales ainsi le moment où l'employé s'est senti à l'aise en lien aussi avec la notion d'angoisse. Ces étapes seront vues également dans la troisième question qui demande aux participants de décrire plus en détail la manière que leur intégration s'est passée.

### **3.3 Question 3 ; programme d'intégration officiel versus activités officieuses**

La troisième question donnera de la profondeur à ce passage en demandant au participant de décrire en détail le déroulement de l'intégration ainsi que la vérification d'un programme d'intégration officiel en comparaison avec les activités qui seraient hors programme et quels en sont les impacts autant positifs que négatifs. Voici le tableau des réponses à cette question :

## Tableau 9

### Question 3

<b>Question 3</b> (Plus comme mise en contexte ex. on va maintenant regarder plus en détail la manière que les employés sont intégrés) De quelle manière l'intégration des employés se fait-elle dans cette coopérative financière ? Quelles sont les étapes ?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se passe-t-il le premier jour de travail ? La première semaine ? Les mois suivants ?</li> <li>• Est-ce qu'il y a un programme ou un service qui est offert dans votre travail pour l'intégration des employés ?</li> <li>• Y a-t-il des activités spéciales qui ne font pas partie de ce programme, mais qui influencent (positivement ou négativement) l'intégration ?</li> </ul>		
Sujet	Réponse des participants	Notes du chercheur
S1	Aujourd'hui : après le 6 semaines, camp et après on a maintenant les coaches (8 semaines supplémentaires (1 X sem/1 X 2sem/1 X mois) = accompagnement savoir-faire/savoir être = développement du sentiment appartenance (inclusion/outillé) Accompagnement coaches = facilitant pour inclusion des nouveaux Suivis serrés avec gestionnaires Coachings mensuels (nouveaux et anciens employés) Moins de 5-7 (contexte pandémie) Contexte pandémie = télétravail plus difficile pour : reconnaissance, engagement, cohésion d'équipe et esprit d'équipe en général Pas de programme spécifique, c'est dans la culture organisationnelle de valoriser l'inclusion sous toutes ses formes. L'inclusion se fait tout le long du processus d'embauche et de l'évolution de la carrière. L'élément le plus important = coaches. Expert matières sur la file support. écoute avec des collègues (tandem)	Coaches = suivi plus constant/proximité/temporalité = sentiment inclusion on n'est pas laissé à nous même Suivis/être là/coaches/gestionnaires = shaman Télétravail = distance physique = dur sur la cohésion Esprit d'équipe = mana ? Pas de programme spécifique pour l'intégration Culture organisationnelle = c'est déjà présent, la culture c'est quelque chose qui est difficile à changer (voir Joridon) Entraide/support = solidarité
S2	Première journée brise-glace = activités pour apprendre à se connaître Formation 6 semaines assit ensemble = accès aux moniteurs et aux professeurs par Link et Skype à l'époque Maintenant c'est par blocs Entrevue, maintenant c'est en groupe, avant seul avec deux filles RH Pas de programme pour aider l'intégration, plus sur le fly, rien de spécifique Activités hors job pour apprendre à se connaître dans l'équipe = tissé serré Concours entre équipes = permet de pousser dans le même sens (donc si on ne participe pas aux activités hors job, le concours est une autre alternative)	Journée accueil Formation = présence physique (facilitant) Formation par blocs (pilote) Évolution au niveau des entrevues = one on one vs par groupe Pas de programme spécifique pour l'intégration (répétition) Activités hors job = facilitant Concours = alternative aux activités hors job = permet de diminuer l'angoisse d'une personne qui n'aime pas socialiser dans les 5-7
S3	Engrenage dans l'organisation + paperasse la première journée avec les RH Formation et rencontre des coaches Camp entraînement Ensuite laissé à nous-mêmes/on s'intègre pas mal seul = ça se fait naturellement	Première journée = mécanique RH Formation (répétition) Après formation et camp = organique (ça se fait seul) 5-7 = facilitant

	5-7 = facilitant, car au travail c'est back-to-back, donc difficulté de parler avec les collègues + DS aussi	
S4	<p>Avant pandémie = physique, plus chaleureux/journée accueil payé + formation par la suite + jeux évasion/jouer aux quilles/5-7/activités ou l'alcool est payé/  Pandémie = contact rapide avec le DS pour prise de possession du matériel/accueil et intégration avec les vidéos « Fondements » de cette coopérative (2 jrs) + changement de rôles pour les coaches (avant deux semaines et maintenant jusqu'à 6 mois après la formation encore présents) + activités en lignes = on s'adapte à la réalité avec de nouvelles techniques pour créer le lien d'appartenance  Quels genres d'activité ou comment on peut dépenser notre budget d'équipe = l'fun de recevoir des chocolats par la poste, mais c'est éphémère, tandis qu'une activité d'équipe ou du temps de qualité ça perdure dans le temps</p>	<p>Formation (répétition)  Camp (répétition)  Accueil = AP/physique, 1 journée accueil payé P/accueil rapide par DS/2 jours « <i>Fondements</i> » de cette coopérative  « <i>Fondements</i> » de cette coopérative = valeurs de l'organisation mise de l'avant dès le début  2 jours intensifs sur les valeurs remplacent peut-être la notion de proximité/côté intensif du rituel = on est dans la même culture à partir de maintenant, donc on va faire un truc intense qui est ritualisé pour en arriver à une cohésion, à un sentiment d'appartenance = encore en adaptation  Cadeau par la poste (non-physique) vs activité physique/durée dans le temps/qualité du lien</p>
S5	<p>Plan de formation (par tableau interactif) lié avec ton gestionnaire + Teams avec formateur/gestionnaire/ressource de la fédération  Parrain/marraine = personne ayant le même poste que toi depuis longtemps, mais non optimal, car difficile de se libérer de son travail pour former quelqu'un  Maintenant conseiller en formation (même principe, mais ne prends pas de rendez-vous avec une clientèle)  Gala de fin année = prix de la relève de l'année = intégration positive = on nomme aussi les nouveaux employés à ce gala, permets de se reconnaître  Pas activités extérieures  Campagne de financement organisé par le travail pour une cause (ex leucan)  Activités récompense (ex période REER, ceux qui vont se démarquer feront une activité spéciale)  Party de Noël</p>	<p>Formation (répétition) = suivis en temps réel  Parrain/marraine = notion de jumelage  Conseiller en formation (évolution du poste de parrain et marraine)  Gala de fin année = notion de spectacle  La nomenclature dans la reconnaissance = piste de réflexion  Campagne de financement (remplace activités extérieures)  Activités récompenses  Party de Noël</p>
S6	<p>Formation  PAE (programme aide aux employés)  Adjoint à la gestion (si problème RH ou accès)  À l'époque, pas de suivis avec des conseillers Élite, conseillers d'autres centres appels (qui venait "starter" le centre)  5-7 organiser par certains DS (pas tous)  Concours/challenges/mini formation dans un contexte "casual"</p>	<p>Formation (répétition)  PAE = avantages sociaux = intégration/rétention  Peu de suivis au début  5-7/concours (répétition)  Mini formation dans un contexte relax (réunions de sections par exemple)</p>
S7	<p>Programme clair et poussé : journée accueil (dîner/présentations/en équipe/rencontre des gestionnaires et formateurs) + formation 6 semaines (beaucoup de jeux de rôles) + tandem avant le camp + camp = suivis avec formateurs/coaches au début sous forme de tandem</p>	<p>Accueil (répétition)  Formation (répétition)  Tandem = écoute mutuelle des appels  Camp (répétition)</p>

	Les 6 semaines de formation = stress, car juste des femmes dans sa cohorte (hormones) + départ durant la formation = parcours du combattant Jeux pour faire baisser la tension durant la formation	Genre (incidence dans le cas du S5) Angoisse durant la formation = choc intensité + (genre/départ)
S8	Formation 3 semaines de théorie dans le sous-sol d'une caisse Deux semaines de pratique sur les caisses avec les membres Formatifs en ligne 5-7 avant Covid (fait par teams maintenant) Party de départ	Formation (répétition) = 3 blocs 5-7 et party de départ = team bonding <sup>26</sup> = cohésion
S9	Les moniteurs de qualité/file support aide à se sentir à l'aise Activités extérieures ralenties pandémie Par Teams = 5-7 virtuels, jeux d'évasion en ligne Réunion de sections en ligne (l'équipe est souvent divisée, donc entrave à l'intégration, manque de cohésion) Tandem = constructif	Moniteur = suivi (facilitant) 5-7 et jeux évasion virtuel/okay, mais pas physique Réunion de section divisée = manque de cohésion Tandem (facilitant)
S10	Accueil = vidéos c'est quoi la coopérative financière = permets de se sentir accueillis, côté humain = EXCEPTIONNEL Parrainage Formation de base pour la sécurité des données (dans la formation) Activités chaque mois pour création de lien (plus difficile en pandémie) = équipe tissée serrée ex. aigles de TR, activités en caisse en lien avec gestion du stress (massage)	Accueil = valeurs de l'organisation Parrainage = encadrement Formation (répétition) Activités = permets la cohésion/solidarité Activités en caisses massage (lien avec gestion du stress/angoisse)
S11	Activités informelles organisées entre employés Réunions d'équipe (plusieurs/mois) Coachings Dîner d'équipe par Teams Teams = se dire bonjour le matin comme on ferait normalement si on était au bureau Escape room virtuel = force et faiblesses de chacun (team-building <sup>27</sup> ) Jeux (deux vérités un mensonge) par Teams	Activités hors cadre travail Réunions équipes/coaching = suivis, continuité de l'intégration Teams = tentative de reproduire le physique
S12	Formation ordinateur et TI Dîner offert par la coopérative financière 5-7 Programme parrain/marraine Teams (communications) Party de Noël/dîner avec gestionnaire	Formation (répétition) Accueil/dîner (répétition) 5-7 (répétition) Parrainage (répétition) Teams (répétition) Activités extérieures (répétition) = peuvent ouvrir des portes (avancement de carrière)

Pour cette question, nous sommes toujours dans les rouages du processus d'intégration ; accueil, formation et suivis, mais cette fois-ci nous allons les décortiquer plus en

<sup>26</sup> Différence avec le team building; bonding = cohésion, building = construire.

<sup>27</sup> Ibid 16

profondeur. De plus, nous avons eu dans les réponses les activités extérieures au travail comme activités ne faisant pas partie du programme ainsi que les facilitant à l'intégration.

Tout d'abord, les participants ne semblent pas connaître le nom d'un programme spécifique pour l'intégration des employés de cette coopérative financière. Par contre, dans les réponses, tous les participants nous ont parlé des trois étapes du processus d'intégration ; accueil (S2, S3, S4, S7, S10 et S12), formation (S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S10 et S12) et suivis (S1, S4, S5, S6, S7, S9, S10, S11 et S12). L'intégration est donc faite d'une manière naturelle et elle est déjà présente dans l'organisation de par les valeurs organisationnelles humaines, communautaires et inclusives (S1, S3, S4 et S10). Nous mentionnerons le sujet S7 qui est le seul sujet à avoir dit que le programme d'intégration était « clair et poussé » en nous mentionnant les trois étapes vues précédemment.

Pour l'accueil, les premiers souvenirs des participants pour cette partie d'étape sont : le dîner eu la première journée (S7 et S12) et de la présentation des équipes de travail comme les ressources humaines, les formateurs et les coaches (S3, S7). Pour le sujet S2, les activités brise-glace sont les premières faites durant ce processus. Le sujet S4 nous fait un comparatif entre l'avant et après pandémie ; avant c'était plus chaleureux dû à la présence physique, maintenant on doit compenser cette proximité par une rapidité de prendre contact avec le nouvel employé par le gestionnaire pour, entre autres la possession du matériel, de l'accueil et de la planification de la formation.



Enfin, l'accueil comprend aussi le visionnement des vidéos « *Fondements* » de cette coopérative financière<sup>28</sup> (S4 et S10<sup>29</sup>).

La formation est aussi une autre étape nommée par les sujets S2, S3, S4 et S6 et détaillée dans le temps par les sujets S7 (six semaines) et S8 (trois semaines théorie et deux semaines pratiques). Outre la formation de base, le sujet S10 nous parle de la formation sur la sécurité des données, le sujet S8 des formations en ligne et le sujet S12 des formations en lien avec la technologie de l'information. Un autre point qui est amené dans l'étape de la formation est la rencontre avec les personnes qui seront à leur côté durant le processus intégratif. Ces personnes sont : les coaches (S1, S3, S6<sup>30</sup>, S7 et S11), les parrains et marraines (S5, S10 et S12), les ressources humaines (S3, S5 et S6), les formateurs (S2 et S5) et les gestionnaires (S1, S4, S5 et S7).

La dernière étape du processus formel est celle des suivis. Pour cette partie, nous avons recueillis dans les réponses que le suivi des employés était effectué sous plusieurs fronts. Nous avons en premier les suivis mensuels par les gestionnaires comme les coachings mensuels (S1 et S11), les réunions de sections (S9 et S11), le tableau interactif de formation et d'intégration (S5) ainsi que les suivis avec l'adjoint à la gestion si problèmes de ressources humaines ou autres (S6). Par la suite, du côté de

---

<sup>28</sup> Les « *Fondements* » de cette coopérative financière sont une série de vidéos et d'activités formatives qui relatent l'histoire et les valeurs de l'organisation au travers de ces médias. Ils contribuent à l'apprentissage de la raison d'être de la compagnie.

<sup>29</sup> Nous aimerions aussi noter ici que les vidéos « *Fondements* » de cette coopérative financière ont aussi été données par le sujet S5 à la question 2 comme étant d'une grande importance lors de son accueil.

<sup>30</sup> Le sujet S6 nous parle des conseillers élités qui ont été remplacés depuis par les coaches

la Fédération/Vice-présidence il y a les suivis avec les coaches (S1, S4 et S7) tandis que du côté du Mouvement des caisses/Caisses/360D, il y a ce qu'on appelle le programme de parrainage (S5, S10 et S12) où les parrains et marraines font office de coaches pour les employés. Les suivis peuvent aussi être effectués par Teams (S11 et S12) ou encore par l'écoute d'appel (tandem) avec soit un collègue ou un coach (S1, S7 et S10) et, enfin, il y a aussi les suivis avec les experts matières<sup>31</sup> (S1, S2 et S9). Nous pouvons observer que les suivis sont faits régulièrement, par plusieurs niveaux de personnes dédiés à cette tâche. La répétition des suivis, la proximité avec les acteurs dédiés à cette tâche ainsi que la régularité dans les suivis donnent de bons résultats dans le processus d'intégration.

Les participants nous ont aussi mentionné les activités extérieures qui ont eu lieu durant leur processus intégratif. Ces activités ont une importance capitale sur la connaissance de l'autre qui sert à la solidarité et par le fait même à la cohésion de l'équipe de travail. Dans le discours des participants, nous remarquons aussi l'influence de la situation de la pandémie dans les réponses, de par la distanciation physique obligatoire durant cette période. Le manque de la présence physique et de l'adaptation à celle-ci est déterminant dans ces activités qui sont non-formelles. Une des activités qui favorise l'intégration qui a été nommée par les participants est celle des 5 à 7 (S1,

---

<sup>31</sup> Les experts matières ou moniteurs de qualité se trouvent à être des employés qui s'occupent de répondre aux interrogations des conseillers en service à la clientèle en temps réel. Une file, que l'on nomme la file support leur est dédié (donc on peut appeler sur cette file durant le quart de travail). Ils se trouvent à être des superviseurs de plancher si on peut le dire ainsi. C'est aussi eux qui s'occupent de faire l'évaluation des appels ainsi que des appels superviseurs qui sont les appels, souvent difficiles, ou le membre veut parler à un supérieur.

S3, S4, S6, S8 et S9). Pour leur part, les sujets S1 et S4 mentionnent la difficulté de faire ce type d'activités dû à la pandémie, de par la distanciation sociale obligatoire et par conséquent du manque de la présence physique. Bien qu'une adaptation virtuelle soit tentée (S8, et S9), la difficulté est bel et bien présente de par la mise en perspective avec les réponses des sujets ayant connu les 5 à 7 en présentiel (S1, S3, S4 et S6). Cette adaptation est aussi sentie dans d'autres types d'activités comme les jeux d'évasion qui étaient avant organisés en présentiel (S4) et maintenant en virtuel (S4, S7, S9 et S11) et le ralentissement des activités comme celle d'aller jouer aux quilles (S4) ou allé voir jouer les Aigles de Trois-Rivières (S10). Si nous mettons la variable pandémie de côté, les autres activités nommées comme étant extérieures au programme formel sont les évènements comme les *partys* de Noël (S5 et S12), les *partys* de départs (S8) et le Gala de fin d'année (S5) ainsi que les concours « récompenses/reconnaissance » organisés (mini challenge formatif durant les rencontres de section, concours organisé par mois du type le plus de vente de REER possible, etc.). Finalement, deux autres activités sont verbalisées en ce qui concerne les activités non formelles, soit les campagnes de financement (S5) et les activités en lien avec la gestion du stress comme les massages en entreprise (S10).

Dans ce processus nous avons jusqu'à maintenant les étapes de l'accueil, de la formation et des suivis, ainsi que les activités extérieures qui influencent l'agrégation dans le processus d'intégration. Cette agrégation dans le processus sera augmentée par des facilitateurs comme la présence physique (S1, S4, S8 et S10), les activités de type

reconnaissance comme le gala, les *partys* de Noël ou départ (S5, S8 et S12), les activités de type parrainage comme les tandems, les suivis avec coaches, etc. (S1, S5, S9 S10 et S12), les activités de *team bonding* comme les 5 à 7, les quilles, etc. (S1, S2, S3, S4, S6, S8 et S12) et enfin, les activités de *team building* comme les jeux d'évasion, les concours et les campagnes de financement (S2, S4, S5, S6, S9, et S11). Ces facilitateurs permettent la cohérence dans le processus d'intégration, la solidarité en apprenant à mieux connaître ses semblables ainsi que la cohésion recherchée dans le processus d'intégration. La prochaine question déterminera justement ce qui affecte cette cohésion dans le processus d'intégration.

### **3.4 Question 4 ; vérification de la cohésion**

La quatrième question permet de confirmer de quelle manière se fait la cohésion durant le processus d'intégration. Voici le tableau des réponses obtenues :

Tableau 10

## Question 4

Question 4		
Qu'a-t-on fait pour vous intégrer ? (groupe informel, dîner/souper, avant et après la pandémie)		
• Comment la cohésion se fait-elle ? Est-elle spontanée ou non ?		
Sujet	Réponse des participants	Notes du chercheur
S1	<p>Avant pandémie pas multi sites = facilité à organiser 5-7, soupers bowling, etc.</p> <p>Dîner accueil en présentiel</p> <p>Avec télétravail = multi sites = virtuel = plus de compromis</p> <p>Budgets alloués santé et bien-être = carte cadeau variée = moins activités</p> <p>Ce qui affecte la cohésion = pas physique (avant on pouvait parler avec les collègues, ils étaient à côté de toi, maintenant c'est par écrit = Teams/courriels)</p> <p>Environnement moins propice (pandémie) = Esprit d'équipe moins présent/Plus de vulnérabilité/Relation de confiance difficile à trouver == les employés se connaissent moins (affecte la cohésion)</p>	<p>Multi site vs uni sites</p> <p>Dîner accueil</p> <p>Télétravail = virtuel</p> <p>Budget pour bien-être (mais pas parfait)</p> <p>Cohésion affectée = présence physique manquante</p> <p>Teams = virtuel, ne remplace pas le physique</p> <p>Environnement moins propice = esprit équipe diminuée/vulnérabilité/relation de confiance diminuée</p>
S2	<p>Télétravail = moins facile pour intégration</p> <p>Teams (chat de groupe)</p> <p>Première semaine rencontre de section (physique)</p> <p>Formation = assis ensemble = physique</p> <p>Après formation la même cohorte était aussi assise ensemble (physique)</p> <p>Plus naturellement, ça se gérait tout seul (l'intégration)</p>	<p>Télétravail = entrave à l'intégration en partie</p> <p>Teams = virtuel</p> <p>Physique +++</p> <p>Physique = organique</p> <p>Intégration plus naturelle en physique</p>
S3	<p>Avant après pandémie : on en fait encore (dîner/souper), mais pas la même affaire qu'en physique. Prendre un verre ensemble dans un bar ou un restaurant ce n'est pas la même affaire que virtuellement par Teams</p> <p>Rencontre avec DS et présentation après la formation.</p> <p>Budgets alloués pour les activités extérieures = Enigma, souper, 5-7, restaurant</p> <p>Soirées informelles organisées par les employés</p> <p>La cohésion est spontanée</p>	<p>Physique vs virtuel</p> <p>Rencontre avec DS</p> <p>Budget pour activités</p> <p>Soirées informelles</p> <p>Cohésion spontanée</p>
S4	<p>Teams le matin/soir = bonjour, bonsoir</p> <p>Au début entretenais la conversation avec faits cocasses pour créer cohésion</p> <p>But ne pas laisser l'impression aux employés d'être seul chez soi (télétravail)</p> <p>La cohésion était plus naturelle avant pandémie</p>	<p>Virtuel vs physique (répétition)</p> <p>Humour = diminution de l'angoisse = facilitant à la cohésion idem pour toutes discussions Teams</p> <p>Cohésion naturelle physique (répétition)</p>
S5	<p>Manger avec les nouveaux de la cohorte</p> <p>Visite des centres de services (présentation)</p> <p>Accueil style familial = impression de rentrer dans une petite famille</p> <p>Esprit d'équipe fort</p> <p>On est tous identiques en étant complémentaires*</p>	<p>Accueil familial = impression d'être intégré depuis toujours dès le jour 1</p> <p>Point commun avec les employés = entraide, travail équipe = adéquation avec les valeurs de l'organisation</p> <p>*cohésion réelle/rituel réussie dans son entièreté</p>

S6	Participer à la formation = création de contacts Facile approche et extravertie = valeurs intrinsèques Cohésion spontanée surtout au début, car tu connaissais tout le monde facilement	Formation = participation = facilitant Valeurs intrinsèques en adéquation avec l'organisation = facilitant Cohésion spontanée = physique (facilitant) et petit groupe (facilitant)
S7	Création d'un groupe Facebook Cohésion spontanée qui a commencé le jour de l'entrevue (Hall d'entrée, gardien de sécurité là pour détendre atmosphère) = création de liens dès ce moment À l'embauche on était comme "yéé toi aussi tu as été prise" Impression que les RH recherche le même profil (profil type)	FB = informel Cohésion spontanée dès le 1 <sup>er</sup> jour = création de liens Profil type = adéquation avec les valeurs de l'organisation (répétition)
S8	On a vraiment les meilleurs gestionnaires (une seule vision d'équipe) Les gens ont tous le même profil	Gestionnaires = vision d'unité = facilitant Profil type = adéquation avec les valeurs de l'organisation (répétition)
S9	Difficile à cause de la pandémie (surtout pour les gens timides) Teams	Pandémie = virtuel = entrave à l'intégration
S10	Cohésion pas forcée Mettre les nouveaux ensembles lors de l'accueil (point encrage), il y a toujours un gestionnaire dans les rencontres (point attache)rôle du grand frère	Cohésion Regroupement des nouveaux = facilitant = encrage Gestionnaires = point attache/procédures/règles/prévu Côté familial
S11	Senti une différence entre eux (les nouveaux) et ceux qui étaient entrés avant (anciens), mais à la fin de leur formation, c'est devenu une équipe	Délai dans la cohésion/pas spontanée
S12	Ça dépend de qui s'intègre au groupe (selon la personne) Peux être juste collègue = on a un travail à faire	Cohésion non spontanée

Les réponses à cette question sont réellement teintées des effets de la distanciation obligatoire durant la pandémie sur le processus d'intégration. Sans dire que la pandémie empêche la cohésion, nous remarquons tout de même un ralentissement qui est dû à la période d'adaptation, entre autres. Sur les douze participants, cinq nous mentionne la différence entre le physique et le virtuel avant et après la pandémie au niveau de l'intégration (S1, S2, S3, S4 et S9). Il faut aussi mentionner que deux des participants sont entrés durant cette période (S9 et S11). Le sujet S1 nous dit que les activités extérieures étaient plus faciles à organiser avant la pandémie, car ce n'était

pas multi sites<sup>32</sup> et qu'avec le télétravail (multi sites) il y a plus de compromis à faire vu que c'est en virtuel. Le sujet S2 nous dit également que le télétravail rend l'intégration plus difficile, malgré les outils de communication comme Teams. Il nous donne comme exemple : la première rencontre de section (proximité physique), la formation (physique) et qu'après celle-ci la même cohorte était assise ensemble (proximité physique). Cette proximité physique permettait une socialisation et une intégration plus naturelle. Dans le même ordre d'idée, le sujet S3 nous dit qu'il y a encore des dîners/souper en virtuel, mais que ce n'est pas la même chose qu'en physique et il nous donne comme exemple que l'effet de prendre un verre dans un bar avec tes collègues n'est pas le même que de le prendre par Teams. Pour le sujet S4, le discours porte sur l'adaptation qu'elle fait pour tenter de compenser l'écart entre le virtuel et le physique. En effet, elle tente de « ne pas laisser l'impression aux employés d'être seul chez soi » en entretenant la conversation Teams (avec humour) ainsi que d'instaurer le bonjour/bonsoir que l'on dirait normalement si on arrivait/partait du bureau. Pour le sujet S9, bien qu'il soit entré en période de pandémie, il nous mentionne que la pandémie est une entrave à l'intégration, surtout pour les gens timides<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Il y a trois centres d'appels pour cette coopérative financière : Trois-Rivières, Montréal et Granby. Avant la pandémie, les directeurs de section (DS) ne s'occupaient que des employés sur un site (uni sites), tandis qu'avec la pandémie et l'avènement du télétravail, les DS ont des employés sur les trois sites (multi sites).

<sup>33</sup> NB. Le sujet S9 nous a aussi mentionné à la question 2 qu'il ne se sentait pas en cohésion avec son équipe en contexte de télétravail. La seule personne avec qui il ressent une connexion est celle qu'il a vue en physique lorsqu'il est allé chercher ses outils de travail TI.

Le deuxième point qui est ressorti pour cette question est la notion de cohésion. Pour les sujets S2, S4 et S6, la cohésion est spontanée et naturelle et ils ont aussi spécifié que c'était comme ça avant la pandémie. Pour le sujet S3, la cohésion est spontanée qu'il y ait une pandémie ou non. Le sujet S1 nous parle de ce qui affecte la cohésion ; avant, les employés étaient assis un à côté de l'autre au travail et cela facilitait la socialisation avec les collègues, car « *on pouvait plus facilement parler les uns avec les autres, mais maintenant c'est par écrit* ». En effet, selon le sujet S1, l'environnement du télétravail est donc moins propice au développement de l'esprit d'équipe ; les employés sont plus vulnérables, la relation de confiance est difficile à trouver, car les employés se connaissent moins et cela affecte la cohésion du groupe. Par ailleurs, les sujets S5, S7 et S10 mettent de l'avant le côté familial de la cohésion ; pour eux l'intégration se fait dès le premier jour (S5 et S7) de par les liens affectifs qui se créent, de par l'impression de rentrer dans une « petite famille » (S7) et de par le rôle du grand frère comme point d'attache (S10). Ce sentiment familial vient de l'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et celles de l'employé ; le même profil est recherché par les ressources humaines (S5, S7 et S8). Enfin, le sujet S11 nous parle d'un délai dans la cohésion de par l'écart entre nouveau et anciens et le sujet S12 nous mentionne que la cohésion dépend de qui s'intègre au groupe, donc la cohésion n'est pas nécessairement spontanée.

Nous venons de voir que l'intégration se fait différemment selon qu'elle soit en présentiel ou en virtuel et la présence physique est un facilitant pour la connaissance



de l'autre. La cohésion qui en résulte est en grande partie spontanée lorsque la proximité avec les autres est là. Maintenant nous allons étudier la question 5 qui vérifie à quel moment il y a eu un élément déclencheur du sentiment de se sentir intégré dans le milieu de travail.

### **3.5 Question 5 ; passage de l'état de non-initié à initié et l'angoisse de ce passage**

La cinquième question vérifie à quel moment le participant s'est senti faisant partie intégralement de cette coopérative financière, à quel moment cela s'est produit durant le passage, quel était l'élément déclencheur de ce sentiment et s'il y avait eu un moment d'angoisse durant ce passage. Voici le tableau des réponses obtenues :

## Tableau 11

### Question 5

<b>Question 5</b> À quel moment vous êtes-vous senti intégré dans votre milieu de travail ? À quel moment avez-vous eu ‘le <i>sang vert</i> <sup>34</sup> ’ ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est l’élément déclencheur de ce sentiment ?</li> <li>• Est-ce qu’il y a eu un passage et si oui, comment pouvez-vous me le décrire ?</li> <li>• Y a-t-il eu un moment d’angoisse de ne pas faire partie du groupe ?</li> </ul>		
Sujet	Réponse des participants	Notes du chercheur
S1	Dur de déterminer un moment précis Par la reconnaissance par nos compétences, les efforts faits Elle s’occupait de la mobilisation dans son équipe, donc permet une créativité, latitude, innovante, création de projets pour l’équipe = donne envie de s’impliquer plus et de poursuivre une carrière au sein de l’organisation Pas ressenti angoisse dans le passage vu que c’était en présentiel = direct, entraide, communication. direct= valeur ajoutée	Reconnaissance + Participation permet = créativité, latitude, innovante, création de projets pour l’équipe = donne envie de s’impliquer plus et de poursuivre une carrière Pas angoisse (physique/direct)
S2	Pas de déclic, s’est fait au fil du temps. Peut-être après 3-4 mois. Inconscient Angoisse = non, mais connais des gens qui ont quitté l’emploi à cause de ça	Graduel Inconscient Angoisse de l’incapacité à faire le boulot, à ne pas se sentir intégré = départ volontaire
S3	Avec les rencontres individuelles avec les gestionnaires = cheminement. On a le <i>sang vert</i> de par nos résultats (discuté avec les gestionnaires) Inconscient quand on travaille C’est quand on voit le progrès qu’on se sent progresser Ne pas faire partie du groupe = non Par rapport aux statistiques = oui (aspect vente)	Gestionnaires = porteur ou accompagnateur à l’intégration/évaluation (vu extérieure) Inconscient Passage se matérialise dans la progression ? Solidarité du groupe okay Statistiques = anxiété de performance
S4	Mère travaille à la caisse depuis 2001 donc <i>sang vert</i> déjà acquis = invitée à des soirées, sentiment d’appartenance Centre appel les gestionnaires plus humains que son expérience en caisse = bonne humeur, pas compliqué, proximité Dès le jour 1, je savais que j’avais le <i>sang vert</i> parce que quand j’ai déménagé et que j’ai appliqué, je n’ai appliqué qu’à un seul endroit = coopérative financière Déjà objectif d’être DS dès le jour 1 Anxiété de performance (arrêt de 3 mois)	Le <i>sang vert</i> est familial acquis Rôle du gestionnaire dans le passage Anxiété de performance (répétition)
S5	Mes collègues m’appellent [nom du président] en blague, que je serai la prochaine présidente de la coopérative financière, car j’ai la coopérative financière tatoué sur le cœur Le vidéo fondement de la coopérative financière la première journée elle avait des frissons = confirme qu’elle a fait le bon choix Le moment où elle l’a vraiment sentie, c’est quand elle a gagné le prix révélation de l’année (devant tous les employés et	<i>Sang vert</i> = tatouage sur le cœur = indélébile= marque = dès le premier jour = renforcement avec le prix = tatoué sur le corps A senti son adéquation en écoutant la vidéo des « <i>Fondements</i> » de la coopérative financière

<sup>34</sup> Terme utilisé dans cette coopérative financière pour signifier l’appartenance à l’organisation

	gestionnaires) = reconnaissance intense = tatoué sur le corps (répétition) Pas angoisse	Émotions Reconnaissance avec le prix = intensité Pas angoisse
S6	Au début tellement de conversation, les gens (formateurs, DS, tout le monde) te motivent ; ils sont vendus ; on dirait une secte L'influence des autres faits en sorte que tu embarques vite dans la vague Le <i>sang vert</i> je l'avais même en formation	Référence à la secte (les employés à tout niveau sont en adéquation) Influence des autres <i>Sang vert</i> rapidement transfusé (dès formation)
S7	Je l'ai eu (le <i>sang vert</i> ) grâce à mon formateur = dans sa manière d'être humain, inspirant, sa compréhension, sa manière d'aimer la coopérative financière, j'ai eu le <i>sang vert</i> par contamination Lui a dit qu'elle avait du potentiel	Organique = <i>sang vert</i> par contamination Influence du formateur = transmission de la culture et du savoir de l'entreprise Potentiel = reconnaissance
S8	<i>Sang vert</i> à cause des valeurs de la coopérative financière ; humain en priorité ; banque financier en priorité. La coopérative financière c'est mon institution Angoisse surtout au début, car beaucoup de choses à apprendre.	Appropriation des valeurs = adéquation = appartenance Anxiété de performance
S9	50%-50% (deux étapes avant d'avoir le <i>sang vert</i> ) 50% au début quand je suis rentré dans le premier bloc de formation, parce que ce n'était pas tant théorique, c'était vraiment humain leur affaire 50% c'est le parcours de la coopérative financière = WOW = sentiment que c'est ta compagnie, je me sentais vraiment faire partie de cette institution	50% formation/plus humain que théorique = organique A senti son adéquation en écoutant la vidéo des « <i>Fondements</i> » de la coopérative financière
S10	Deux éléments ; Un : son père a passé d'une banque à cette institution financière coopérative et il a vu la différence dans sa personne ; il l'a vu s'épanouir, avoir du plaisir Deux : compagnie qui offre une carrière de longue durée, on me donne les outils pour réussir, on est bien dans cette coopérative financière	Lien familial Bien-être au travail et opportunité de carrière
S11	Quand elle en a parlé à son entourage ; comment ça fonctionne, c'est quoi les priorités, qu'on soit au cœur des gens, organisation humaine, conciliation, les assurances, le salaire, opportunité de carrière = lui a permis de recruter des gens Les conditions de travail ont changé sa vie Le déclin s'est fait quand j'ai réalisé à quel point j'étais bien ; à quel point j'étais MOI Angoisse par rapport à l'écart nouveau /ancien ; pas le plus angoissant, mais assez pour se demander si elle allait intégrer le groupe	Côté très organique (humain) Bien-être au travail (conditions) = recrutement Opportunité de carrière À quel point j'étais moi = adéquation = organique Angoisse par rapport à l'intégration (écart nouveau/ancien)
S12	<i>Sang vert</i> dès début, elle savait qu'elle voulait travailler pour cette coopérative financière ; valeurs coopératives qui travaillent pour la communauté ça lui parle, avantages sociaux (elle a à gagner) Pas angoisse	Adéquation avec les valeurs <i>Sang vert</i> dès le début

Cette question est la sensible de cette collecte de données ; il y a un côté émotif qui s'est fait sentir de la part des répondants lors des entrevues et avoir le *sang vert* semble avoir une résonance mythique. Cette coopérative financière fait partie du patrimoine québécois depuis 1900 et s'est adressé à une classe populaire en voulant améliorer leurs conditions. De plus, étant une coopérative financière, il y a un fort attachement de ses membres ; c'est *leur* caisse, ça *leur* appartient. Avoir le *sang vert* représente également la fin du passage initiatique dans l'organisation, le moment où le participant s'est senti enfin en contrôle de ses compétences au travail ; le moment où il est en cohésion avec le groupe. Nous avons également vérifié et quel était l'élément déclencheur et s'il y avait eu un moment d'angoisse durant ce passage.

Tout d'abord, nous allons voir à quel moment les participants ont senti qu'ils étaient intégrés à leur milieu de travail ; à quel moment ils ont pu dire qu'ils avaient le *sang vert*<sup>35</sup> ? Pour les sujets S1, S2 et S3, la sensation d'avoir le *sang vert* est graduelle ; le sujet S1 nous dit qu'il n'y a pas de moment précis, mais que cela s'est acquis par la reconnaissance des compétences et des efforts faits, le sujet S2 n'a pas eu de déclat particulier, l'obtention du *sang vert* s'est fait inconsciemment et la prise de conscience s'est fait après trois ou quatre mois environ, enfin, pour le sujet S3 le *sang vert* est acquis par les résultats obtenus qui sont discutés avec le gestionnaire. Nous retrouvons aussi l'obtention du *sang vert* par le lien familial pour le sujet S4 et en partie pour le sujet S10, c'est-à-dire qu'il est acquis par les participants avant même de travailler pour

---

<sup>35</sup> Terme utilisé dans cette coopérative financière pour signifier l'appartenance à l'organisation

cette coopérative financière de par leurs parents qui ont eux aussi travaillé pour l'organisation. Pour sa part, le sujet S5 utilisera pour s'exprimer des expressions comme : « j'ai cette coopérative tatouée sur le cœur », lorsqu'elle parle du moment où elle a vu à son embauche les vidéos « *Fondements* » de la coopérative et qui lui ont confirmé qu'elle avait fait le bon choix. Ce même sujet (S5) nous dit également que le moment où elle l'a vraiment senti c'est lorsqu'elle a eu la reconnaissance *Révélation de l'année*<sup>36</sup> et qu'à ce moment-là elle avait « cette coopérative financière tatoué sur le corps ». Le passage ne se fait plus non seulement dans le cœur de la personne, mais il y a une marque indélébile qui se pose ici avec l'image mentale du tatouage sur le corps. Nous voulons aussi ajouter que le sujet S9 nous parle aussi du parcours « *Fondements* » de cette coopérative financière comme étant le moment où il s'est senti en adéquation avec les valeurs de l'organisation donc, qu'il avait le *sang vert*. Encore du côté mystique du passage intégratif, le sujet S6 et le sujet S7 nous mentionnent qu'elles avaient le *sang vert* dès les premiers jours de la formation de par les formateurs qui transmettent les valeurs de l'organisation durant la formation. Pour le sujet S6, le *sang vert* est rapidement transfusé de par l'influence de ces formateurs ; elle réfère même à l'idée d'une secte « tellement ils sont vendus » pour reprendre ses termes. Pour le sujet S7, c'est grâce à la manière du formateur d'être humain, inspirant, compréhensif ainsi que l'attachement du formateur envers la coopérative financière, elle dit avoir eu le *sang vert* par contamination. Dans le même ordre d'idée, les sujets S8, S9 et S12 ont

---

<sup>36</sup> Prix reçu durant le Gala Reconnaissance pour l'employé s'étant le plus démarqué durant sa première année de travail

le *sang vert* à cause des valeurs humaines qui sont en priorités dans l'organisation ; le sujet S8 nous mentionne que la coopérative financière c'est « son institution » ainsi que les sujets S9 et S12 qui ressentent l'adéquation avec leurs propres valeurs dès la formation. Enfin, les sujets S10 et S11, le sentiment de pouvoir être eux-mêmes dans un environnement où le bien-être est valorisé est garant de leur *sang vert* : la possibilité d'accéder à une carrière de longue durée (S10) et le déclic eu au moment où le sujet S11 parle des conditions de travail à son entourage.

Pour ce qui est de l'élément déclencheur, les sujets n'ont pas tous un élément déclencheur particulier, pour certains des participants c'est progressif (S1, S2 et S3). Pour les autres nous avons obtenu comme éléments déclencheurs la reconnaissance des compétences (S1, S3 et S5), l'adéquation avec les valeurs de l'organisation durant la formation (S6, S7 et S9), lors de l'écoute du parcours « *Fondements* » de la coopérative financière (S5, S9), pour les valeurs en eux-mêmes (S8 et S12), le développement de la carrière (S10) et les conditions de travail (S11 et S12).

Enfin, l'angoisse de ne pas faire partie du groupe s'est peu fait sentir chez les participants. Sur les douze participants, cinq n'ont pas ressenti d'angoisse durant ce passage (S1, S2, S3, S5 et S12), et les quatre autres participants n'ont pas donné de réponses précises à ce sujet (S6, S7, S9 et S10). Le sujet S11 a senti une angoisse par rapport à l'intégration due à l'écart ancien/nouveau, mais ce n'était pas assez pour ne pas s'intégrer. Une forme d'angoisse qui est sortie dans les réponses est l'anxiété de

performance, soit de ne pas être à la hauteur de la tâche demandée, surtout dans les débuts (S3, S4 et S8).

Nous avons pu voir que cette question avait un côté émotif et intense expliquant bien le ressenti des sujets envers l'organisation durant le parcours intégratif et le moment clé du passage soit d'avoir le *sang vert*. Nous verrons un peu plus loin dans la partie discussion comment cette intensité fait partie intégrante du rituel d'intégration, mais avant nous allons analyser la question six qui nous parle de l'implication personnelle des participants dans l'intégration.

### **3.6 Question 6 ; implication personnelle dans l'intégration**

La question six est la question où le participant sort de son expérience personnelle et nous donne des informations sur la manière qu'il agit envers les nouveaux employés. Voici le tableau des réponses des participants à cette question :

Tableau 12

## Question 6

Question 6		
Quand il arrive une nouvelle personne au travail ou dans votre équipe, que faites-vous ?		
Sujet	Réponse des participants	Notes du chercheur
S1	<p>En tant que conseillère :</p> <p>Aller voir la personne physiquement, faire connaissance. Moment d'échange dans les réunions de sections ; possibilité de mieux se connaître. Lui dire bienvenu dans l'équipe, je suis là si besoin</p> <p>En tant que gestionnaire :</p> <p>Être bienveillant avec l'employé Outils de formations adéquats (surtout en télétravail) = pour son développement et son intégration La communication est encore plus importante, la fréquence également Valorisation aussi c'est important (valoriser les bons comportements) Ajout plus rapide des nouveaux dans Teams (avant le début de la formation initiale) = ils sont dans une équipe dès le jour 1 et non après la formation)</p>	<p>Être disponible pour la personne Communication = importance et fréquence Bons outils = développement et intégration Bienveillance Valorisation des bons comportements Virtual (adaptation au mode avec Teams) = remplacement de la proximité en quelque sorte = en équipe dès jour 1</p>
S2	<p>Humour (fait beaucoup de blagues au travail) ; ne va pas aller vers l'autre en premier, mais dès qu'il y a un contact, j'apporte la notion de plaisir (humour) Le jumelage, mais maintenant moins Teams on les ajoute tout de suite, mais pas de tandem (ça manque et c'est quelque chose qui aidait à l'intégration) Coaches par section (nouveau)</p>	<p>Humour = contrer angoisse du début = notion de plaisir Teams (adaptation) Jumelage (en diminution) Tandem (absent) Coaches (nouveau)</p>
S3	<p>Après avoir acquis une certaine expérience, c'est vraiment de l'aider, de répondre à ses questions (surtout face aux outils de travail, pas simple au début) Jaser 5-7 Aide dans la recherche du Neurone</p>	<p>Connaissance de l'autre Être disponible pour répondre aux besoins variés des nouveaux Apprentissage des outils/langage Formation non formelle (aide aux outils)</p>
S4	<p>Doivent se sentir accueilli ; donc de ne pas hésiter à la contacter si besoin ; aide ; ouverture à l'autre Souhaiter le bienvenu formel par courriel Créer des tandems pour écoute d'appels</p>	<p>Utilisation du courriel pour le bienvenu = virtuel Être disponible (répétition) Tandem (répétition)</p>
S5	<p>Personne familiale, de groupe, de gang, donc veux s'assurer que la nouvelle personne qui arrive est bien, sans trop entrer dans sa bulle. Ouverture et écoute de l'autre = être disponible Ne veut pas empiéter sur son collègue qui forme, mais elle est du côté "funny" et non du côté travail</p>	<p>Familial ; bien-être Ouverture et écoute Côté funny Ne veut pas empiéter, mais formation non formelle)</p>
S6	<p>Fais partie de ses tâches ; passe les entretiens donc connaît déjà un peu la personne ; donc on va les féliciter pour l'obtention du poste, leur dire qu'on est disponible Plus technique de son côté (modifications, suggestions amélioration des processus) Ouverture et respect</p>	<p>Connaissance de la personne Ouverture et respect Petite équipe = facilitant pour intégration Disponibilité Formation non formelle</p>



	Petite équipe = facilitant pour intégration	
S7	Processus déjà comblé par l'équipe de l'institution, je vais plus être disponible si besoin aide. Laisse la DS faire, mais aide si on lui demande. 360D différent, je suis la plus vieille et je fais les embauches ; je forme aussi par contamination	Reste ouverte Attente d'être impliqué dans le processus d'intégration pour le faire plus activement Leadership par contamination = organique
S8	Participation aux jumelages avec les nouveaux ; son rôle c'est de les mettre à l'aise surtout qu'au début il y a beaucoup de choses à apprendre et tout le monde parle en acronyme (et on ne comprend rien), donc je suis là pour aider de ce côté-là Pas besoin de m'impressionner, je suis là pour t'aider, mais dans mes limites (je que je suis capable) Joue le rôle du grand frère	Jumelage (répétition) Apprentissage du langage Familial = grand frère Diminuer l'écart ancien/nouveau (pas besoin d'impressionner)
S9	Tandem trouve ça bien Côté spontané sur Teams (quand le nouveau est intégré à la discussion = bienvenue, etc.)	Tandem (répétition) Teams (répétition)
S10	Ouverture, écoute ; comment la personne se sent-elle dans son intégration, poser des questions, mais en respectant l'autre Contexte pandémie	Être disponible (répétition) À l'écoute = poser des questions
S11	Écart entre nouveaux et anciens ; maintenant on essaie de briser cet écart-là, on veut les intégrer plus rapidement, on pose des questions sur leur camp par exemple Contexte pandémie	Briser l'écart ancien/nouveau = par la conversation avec eux
S12	Connaître le background de la personne, d'où il vient pour la mettre à l'aise de venir vers elle.	Connaissance de l'autre

La question six nous met dans le contexte du degré d'implication des participants de l'étude dans le passage et l'apprentissage du nouvel employé. L'initié devient alors celui qui facilite ou non le passage intégratif de la nouvelle personne ; il est parfois spectateur et parfois il est participant. Ce double mandat permet l'apprentissage des comportements voulus par les nouveaux employés qui débute leur processus d'intégration. Dans les réponses que nous avons obtenues, le transfert des connaissances et des valeurs de l'organisation se fait soit par la connaissance de l'autre ou par le leadership/formation par contamination.

La catégorie connaissance de l'autre prend racine dans la prise de conscience du cadre de référence de l'autre pour faciliter le passage ; tous les participants ont cette

capacité et cette volonté de les accueillir et d'aider les nouveaux à faire leur place dans l'organisation. C'est l'approche utilisée pour connaître l'autre qui changera selon les participants. Les approches utilisées pour faire leur connaissance sont l'ouverture à l'autre et l'écoute (S5, S6, S7, S10 et S12), observer et rester disponible pour l'autre si elle a besoin d'aide (S1, S3, S4, S6, S7 et S10) aide à diminuer l'écart ancien/nouveau (S8 et S11), l'utilisation de l'humour (S2 et S5) et le côté familial en agissant comme le grand frère (S8), en agissant comme une personne qui accueille les nouveaux comme dans sa famille (S5) et une meilleure intégration lorsqu'on a une petite équipe de travail (S6).

L'autre catégorie regroupe le leadership/formation par contamination. Dans l'idée que nous analysons en partie l'organisation comme étant organique, la notion de contamination a été choisie pour exprimer cette mouvance. Cet aspect est associé au leadership des gestionnaires et des employés de par leurs capacités à influencer les nouvelles personnes à intégrer les valeurs de l'organisation et parce que cela passe, entre autres, par la formation formelle ou non. Tout d'abord, il y a la communication qui est nommée par les sujets S1 et S3 de par son importance et de sa fréquence. En effet, il est important pour le gestionnaire, mais aussi pour un employé de pouvoir communiquer régulièrement avec les nouveaux employés que ce soit par courriel (S1, S4), en personne (S1, S3, S4, S5, S6, S7, S8 et S12) et par Teams (S1, S2, S4, S9, S10 et S11). En effet, la communication avec les nouveaux employés, peu importe la forme qui est utilisée, répondra à leurs questions. De son côté, la fréquence sera déterminante

sur le bien-être et la rapidité à laquelle la nouvelle personne acquière ses compétences organisationnelles (valeurs) et pratiques (tâches/travail). Cette communication doit aussi se faire de façon bienveillante et en valorisant l'employé (S1). Bien que la communication soit déterminante de ce passage, les gestionnaires et employés doivent également utiliser les bonnes pratiques pour le développement et l'intégration des nouveaux. Ces pratiques faciliteront la réussite et les participants de l'étude ont donné comme réponses la formation formelle (S1, S4, S6 et S7) que l'on retrouve dans les outils de formation qui sont utilisés en tant que gestionnaire pour son développement et son intégration (S1), dans l'accueil du nouvel employé (S4), lorsque cela fait partie de ses tâches de gestionnaire (S6) et dans la formation par contamination (S7). Nous avons aussi la formation non formelle qui se réalise en répondant aux besoins intégratifs des nouveaux (S3, S5, S6, et S8) et qui se décline par répondre aux questions après avoir acquis une certaine expérience (S3), ne pas empiéter sur le collègue formateur en étant du côté *funny* (S5), en prenant les suggestions d'améliorations (S6) ou encore en les mettant à l'aise au début (S8). Un autre point qui n'est pas négligeable et qui a été validé précédemment est la formation et l'intégration par la méthode de jumelage/tandem (S2, S4, S8 et S9). Cette méthode est appréciée par les participants et facilite le passage par le transfert des connaissances autant au niveau des valeurs et du langage (S3 et S8) organisationnels que des compétences et comportements au travail ; c'est aussi une technique qui peut s'adapter autant en virtuel qu'en présentiel. Ce qui nous amène justement au point suivant, qui est aussi en lien avec le contexte de pandémie, soit l'adaptation du physique au virtuel et vice versa (S1, S2, S4, S9). Ce

point comprend l'adaptation aux moyens de communication comme les courriels (S1, S4) et l'utilisation de Teams (S2 et S9), mais également des outils de formation en contexte de télétravail (S1).

En résumé, les participants de l'étude ont un dénominateur commun soit celui du désir de bien accueillir les nouveaux employés en utilisant les stratégies qu'ils croient les meilleures. Ils facilitent le passage et l'intégration des nouveaux en mettant à profit leur leadership par contamination en apprenant les connaître. La prochaine question nous portera sur les améliorations possibles pour l'intégration des nouveaux employés.

### **3.7 Question 7 ; peut-on faire mieux ?**

La question 7 pose la question à savoir de quelle manière l'intégration pourrait être améliorée dans leur milieu de travail. C'est aussi une manière de savoir si les participants sont satisfaits du processus d'intégration qu'ils ont eue. Voici le tableau des réponses obtenues :

Tableau 13

## Question 7

Question 7		
De quelle manière pourrait-on améliorer l'intégration dans votre milieu de travail ?		
Sujet	Réponse du participant	Notes du chercheur
S1	Milieu axé sur la performance = rendement demandé = pas beaucoup de temps de déconnexion alloué/permis à des activités d'accompagnement autre que la mobilisation et l'amélioration de l'engagement, comme des dîners plus fréquents par exemple Avoir plus de moments avec l'équipe complet pour faire des activités autres que le travail (problématique avec le télétravail, risque de perdurer dans le temps) Allouer plus de moments de repos ou de partage pour améliorer le lien de confiance	Temps de déconnexion (bien-être) Plus de moment avec l'équipe complet (solidarité) Moment de repos ou partage (lien de confiance)
S2	Pense que ça se fait bien et de façon organique ; ne viens pas nécessairement de la direction et des formateurs Les gens en général sont très réceptifs à accueillir quelqu'un et l'aider Avec pandémie ça se fait moins, mais les activités sociales fait que les gens se sentent dans al gang plus rapidement	Activités sociales = accélérateur Organique = adéquation L'intégration se fait bien
S3	Intégration bonne en général = pas seul au début L'accompagnement pour comprendre l'entreprise, pour connaître les façons de faire de l'entreprise, l'accompagnement pour se connaître entre nous dans le cadre de la formation, faire connaître le DS qui nous prend en charge après la formation, il y a peut-être quelque chose qui peut se faire mieux, mais je ne vois pas quoi. Ce serait peut-être du superflu* rendu là...	* point qui est intéressant. Est-ce que ça vaut la peine d'ajouter un outil de travail pour les gestionnaires à ce niveau, d'autant plus que ce semble est très organique (naturel) ?
S4	La formation est trop rapide (même si c'est 6 semaines et que c'est couteux) ; peut-être y aller plus tranquillement, surtout au niveau de la sécurité = aide à pallier à des erreurs communes Budget alloués aux activités dans les heures de travail	Formation plus en profondeur (éviter erreurs communes) Budget pour activités (impact pour la solidarité/cohésion)
S5	Le fait que présentement ce n'est pas physique (on ne se connaît pas autant)	Physique
S6	Non rien à ajouter	Rien
S7	Peut-être essayer de décelé les défis personnels que la personne peut avoir pour éviter un impact à moyen long terme en posant des questions en one-on-one avec l'employé (axé non seulement sur le travail et objectif, mais sur le côté satisfaction au travail)	Satisfaction au travail/bien-être
S8	L'intégration se passe bien Peut-être avoir des moments un peu plus individuels (souvent en groupe et non individuel) Plus d'éléments hors du travail, d'après moi c'est la clé du succès dans une entreprise	Intégration = positif Plus de moments individuels = voir Hofstede (dimension individualisme, collectivisme) /c'est l'individu qui fait le groupe/plus gênant en groupe Activités extérieures
S9	Plus de moniteurs de qualité dans les débuts (attendre 3-4 minutes pour parler à un moniteur ça me stressait)	Plus de soutien dans les appels au début
S10	Le système en place est déjà bien La pandémie nous bloque, manque les activités sociales	Intégration bien Activités extérieures
S11	Avoir la chance de parler plus à des employés avec de l'expérience au début. De voir le travail en temps réel, pas juste me le faire expliquer = plus de tandems	Physique = passation de l'expérience Plus infos sur le volet RH

	Avoir plus d'information sur le volet RH ; comment fonctionne l'opti-congé, les assurances, les vacances, etc.	
S12	L'intégration devrait se faire actions/pratiques, ou plutôt théorie/pratique ; parce que si tu fais trop de théorie et qu'après tu te trouves en pratique seulement, il y a plein de choses que tu vas oublier. Donc ce serait mieux une et l'autre en alternance, ça faciliterait l'intégration	Alternance théorie/pratique.

Ce qui ressort de cette question est divisé en quatre catégories ; intégration positive, formation/soutien, bien-être/satisfaction au travail et la présence physique. La première catégorie est l'intégration positive. En effet, l'intégration est faite positivement dans cette coopérative financière selon les participants de l'étude ; cinq des douze participants le mentionnent d'emblée dans leur réponse (S2, S3, S6, S8, S10). L'intégration est en adéquation avec les valeurs humaines, de coopération et d'ouverture de l'entreprise ; on veut réellement aider la personne à se sentir comme partie prenante de l'organisation et c'est plutôt réussi selon les participants. Le sujet S3 apporte un point intéressant en mentionnant qu'il ne sait pas s'il y a vraiment quelque chose à améliorer, il lui semble que d'ajouter un outil serait peut-être quelque chose de superflu.

Deuxièmement, il y a quelques pistes d'améliorations qui sont décrites par les participants. Une de ces pistes d'amélioration est ce que nous mettrons dans la catégorie formation. Dans cette catégorie, les participants (S4, S9, S11, S12) nous donnent comme exemple : le besoin d'avoir une formation plus lente et en profondeur au niveau de la sécurité (S4), entre autres, d'une formation sur le volet RH qui comprend des

informations sur les assurances, le fonctionnement de l'opti-congé<sup>37</sup>, les vacances, etc. (S11), un meilleur soutien avec des moniteurs de qualité<sup>38</sup> (S9) lors des débuts aux appels et aussi une alternance entre la théorie et la pratique (S12). Bien que ce mode en alternance ait été testé dans un projet pilote pour le centre appel (Fédération/Vice-présidence) avec la formation par bloc, cela semble un besoin ressenti dans les 360D, car cette information nous est donnée par le sujet S12 qui travaille dans ce réseau complémentaire.

La troisième catégorie de suggestion d'amélioration concerne le bien-être et la satisfaction au travail. Cette satisfaction/bien-être est exprimée par le sujet S1 par le besoin d'avoir un temps de déconnexion supplémentaire lors des journées de travail pour les employés pour qu'il puisse de reposer ou avoir un temps de partage avec les autres. Normalement, il n'y a pas de temps de déconnexion alloués lors d'une journée de prestation de travail ; lorsque l'employé se connecte au système de téléphonie, il prend les appels les uns après les autres et il y a deux secondes de répit entre chaque appel. Donc ce temps de déconnexion permettrait de partager des discussions avec les autres employés et, par conséquent, améliorerait l'intégration par le lien de confiance et la connaissance de l'autre. De plus, cela aiderait à diminuer l'anxiété de performance en allégeant la prestation de travail. Enfin, le sujet S7 nous parle du bien-être au travail par l'identification des défis personnels auxquels l'employé fait face pour éviter les

---

<sup>37</sup> Possibilité de quitter plus tôt les journées où il y a moins d'appels.

<sup>38</sup> Aussi appelé experts matières. C'est des personnes qui ont pour tâche de répondre aux conseillers service aux membres s'ils ont des questions sur une procédure ou pour un cas difficile lors d'un appel.

impacts à moyen et long terme qui y sont reliés. Cette identification pourrait être faite par les gestionnaires durant les rencontres individuelles en ne mettant pas l'accent juste sur le côté travail et performance, mais sur le côté satisfaction au travail. L'intégration au sein d'un groupe se ferait plus en connaissance de cause en améliorant l'identification des défis personnels ; on sait ce que l'employé a comme défis à affronter lors de cette intégration, donc on peut mieux l'intégrer.

Finalement, la dernière catégorie d'amélioration qui est apportée par sept des participants (S1, S2, S4, S5, S8, S10, S11), et qui est définitivement influencé par le contexte de la pandémie, est le besoin de la présence physique avec les autres employés. Pour trois des participants (S2, S8, S10), les activités sociales extérieures physiques sont soit un accélérateur à l'intégration (S2, S10) ou la clé du succès de l'intégration à une entreprise (S8). Il y a le sujet S3 qui aimerait qu'il y ait un budget qui soit associé aux activités durant le travail, pour faciliter la création de celles-ci. Le sujet S11 croit que la présence physique faciliterait aussi le transfert des connaissances qui améliore l'intégration, par une meilleure connaissance du langage informel et non informel de l'organisation. Par ailleurs, le sujet S3 nous parle des activités sociales comme une stratégie pour mieux connaître l'autre. Cette connaissance permet de créer des liens de confiance, d'amitié et de travail qui facilite l'intégration dans une équipe et, par le fait même, l'intégration dans l'organisation. Le dernier point de la catégorie présence physique est le besoin d'avoir un moment avec l'équipe complète (S1) versus avoir un moment individuel (S8). La première partie réfère au fait que durant la pandémie, il est



plus difficile de voir l'équipe ensemble (virtuel = réunion souvent en groupe séparé) et que le besoin de voir l'équipe au complet dans un environnement qui n'est pas dans l'environnement de travail (les réunions Teams en virtuel) se fait réellement sentir. Même si on fait un 5-7 en virtuel, ce n'a vraiment pas le même impact qu'en présentiel. La solidarité et l'intégration dans le groupe sont plus ardues à produire dans cet environnement virtuel que dans un environnement en présence physique. La deuxième partie réfère au besoin d'avoir la possibilité d'avoir des moments individuels soit avec le gestionnaire ou avec les coaches pour avoir une connaissance de l'autre plus en profondeur. Cette connaissance de l'autre permet à l'employé qui est plus timide de poser des questions directement à ces personnes sans avoir à le faire devant un groupe, ce qui peut être anxiogène pour certaines personnes. En adaptant les deux méthodes, ces deux catégories de personnes (les plus à l'aise en groupe et ceux plus timides) auraient les outils nécessaires pour mieux s'intégrer.

Dans cette partie qu'est l'analyse des résultats nous avons analysé les réponses des participants de notre étude. La prochaine partie fera le lien entre cette analyse et la théorie exposée tout au long de cette recherche.

## **4. Discussion**

Pour la dernière partie de notre recherche, nous allons nous attarder sur la discussion des résultats obtenus pour dégager les indicateurs qui sont à l'origine des rituels dans l'intégration des travailleurs. Pour ce faire, nous allons revoir chacune des questions qui seront mises en lien avec la théorie que nous avons vue jusqu'à présent pour en arriver à schématiser le processus du rituel en entreprise et le dépeindre.

#### **4.1 Question 1 : adéquation des valeurs**

La première question avait pour but de mettre à l'aise le participant, mais aussi de dégager la notion d'adéquation avec l'entreprise : « l'adéquation réfère à la compatibilité entre les caractéristiques de l'individu et celles de l'organisation (...) il est question (...) de la correspondance entre les valeurs de la personne et celles de l'organisation » (St-Onge et al., 2017, p. 115). Cette adéquation est importante, car elle permet trois choses ; une constance dans l'intégration par la possibilité de répéter le même modèle à un plus grand nombre d'employés, une vision à long terme pour une compagnie qui se traduit par une meilleure rétention du personnel ainsi que l'adéquation des valeurs qui est justifié par la notion de totémisme (clan/tribu) et la cohésion qui en découle de par le rituel qui consolide la solidarité du groupe.

Pour ce qui est de la constance dans le modèle de l'intégration, la transmission des valeurs de l'entreprise se fait d'une manière répétitive et cela permet aux employés

d'avoir une forte identification aux valeurs de l'organisation. Ces valeurs qui sont prises en compte lors du processus de sélection faciliteront la cohésion du groupe lors de l'intégration. Comme dans les notions de rites dans la magie et de *mana* qui constitue les bases de la cohésion dans les sociétés dites « primitives », il y a un sens profond et primitif dans ce besoin de solidarité et d'appartenance à un groupe (Mauss, 2013). La coordination s'articule autour de la conscience collective qui est créée par ce mouvement constant et répétitif du rituel de l'intégration dans l'entreprise au même titre que l'utilisation de la symbolique pour mettre en cohérence un groupe de personnes basé sur les valeurs (Bell, 1997).

Pour ce qui est de la vision à long terme, elle est liée aux facteurs des traits psychologiques des travailleurs et à ceux des caractéristiques des milieux de travail (Arcand et al., 2010) et elle s'exprime dans l'évolution des employés de la coopérative financière qui obtiennent différents postes au cours de leurs carrières, ainsi que la longévité de l'emploi qui est de 4 ans en moyenne. Cette temporalité sert donc à

doter les membres de l'entreprise d'une identité commune, renforcer leur cohésion et resserrer les liens sociaux, obtenir leur engagement, guider leur action vers des objectifs qui dépassent leurs intérêts purement individuels, nourrir et orienter les projets de l'entreprise et, enfin, marquer des périodes de vécues différemment (Jardel & Loridon, 2011, p. 42 et 43).

En effet, l'intégration dans une nouvelle entreprise est un moment complexe dont l'objectif est en partie l'adoption du cadre de référence de l'entreprise pour en arriver le plus possible aux valeurs qui sont partagées par celle-ci. Comme nous l'avons

expliqué avec la structure en pelure d'oignon de Geert Hofstede et al. (2010) et le modèle de la culture de Trompenaars (1993), il faut tenir compte des pratiques qui comprennent les symboles, les héros et les rituels pour en arriver aux valeurs ou assises fondamentales qui sont au centre de cette image et qui représentent l'élément stable d'une culture. Dans une entreprise, on doit également en arriver à partager ces mêmes valeurs. C'est alors que le recrutement de personnes ayant déjà un même profil de valeurs facilite cette tâche. En effet, dans les emplois antérieurs à la coopérative financière, il a été possible de constater que les domaines qui avaient été travaillés par les participants reliaient un profil de valeurs, d'attitudes et de comportement semblable. Ainsi, la facilité de communiquer, le travail d'équipe, la recherche de solution, la coopération, une intelligence émotionnelle développée, etc., s'harmonise en des valeurs communes. L'acquisition de ces assises et des valeurs de l'entreprise permettent à un groupe de se faire des représentations mentales qui aideront la prise de décisions (Trompenaars, 1993). Cette identité commune qu'acquiert les nouveaux employés qui partageront désormais les mêmes valeurs justifieront cette intégration et rétention stratégique pour la compagnie.

Cette acquisition des valeurs communes nous transporte directement dans la notion de totémisme et de la formation des clans ; le totémisme est « solidaire d'une organisation sociale déterminée : c'est celle qui a pour base la division de la société en clans » (Durkheim, 2007, p. 151). Le rituel de l'intégration permet de lier les individus par un lien de parenté qui n'est pas défini par la consanguinité, mais plutôt par un mot

(totem) qui leur permette de se reconnaître les uns avec les autres au même titre qu'une famille, avec les mêmes devoirs (Durkheim, 2007). Dans la première question, nous avons donc dégagé trois clans que nous pouvons associer à la grande « tribu de cette coopérative financière » soit : le clan du Mouvement des caisses/Caisses<sup>39</sup>, le clan des 360D/réseaux complémentaires<sup>40</sup>, ainsi que celui de la Fédération/Vice-présidence<sup>41</sup>. Le recrutement des employés et le rituel dans l'intégration auront des particularités selon l'organisation de chaque clan, mais il sera également contenu dans une ligne directrice, car ils font partie de la même « tribu » de par la manière dont le clan ou la collectivité se fait de la représentation du travail à fournir. Les rites qui en découleront « constituent des éléments fondamentaux du système de normes et de croyances communes permettant aux acteurs d'un groupe de co-exister, de partager des attentes et des réponses » (Jardel & Loridon, 2011, p. 28). Cette ritualité répétitive cadre les points de repère dans une structure temporelle consolidant l'appartenance au groupe, ce que nous pouvons d'ailleurs constater par la longévité de la prestation de services des employés de cette institution financière.

---

<sup>39</sup> Le mouvement des caisses est un regroupement de caisses populaires et de caisses de groupe.

<sup>40</sup> Les espaces 360<sup>d</sup> sont des centres de conseils financiers conçus exclusivement pour les étudiants et jeunes professionnels de 18-30 ans.

<sup>41</sup> La Fédération est l'entité coopérative responsable de l'orientation, de l'encadrement, de la coordination, de la trésorerie et du développement de la coopérative, et agit en tant qu'agent financier sur les marchés financiers canadiens et à l'étranger. Elle fournit à ses caisses membres divers services, dont certains d'ordre technique, financier et administratif.

## 4.2 Question 2 : les étapes du passage intégratif

L'observation du fait social en entreprise nous permet de faire une analyse scientifique sous différents angles comme celui du rituel dans l'intégration des travailleurs. Pour cette observation, la deuxième question que nous avons posée aux participants tentait de vérifier quelles étaient les étapes vécues dans le processus d'intégration lors de la première année. Il y a trois étapes distinctes qui ont été extraites des réponses obtenues : l'accueil, la formation et les suivis. En surface nous pouvons remarquer que cette division est mécanique ; c'est-à-dire une division qui comprend les règles et les procédures utilisées par les ressources humaines, ainsi que les procédures de base comme assurer le recrutement, la sélection et l'accueil, assurer la formation et le développement des compétences ou la gestion de la performance (St-Onge et al., 2017). Mais si on regarde de plus près, nous pouvons également nous référer à la division organique du travail qui s'explique par l'engagement des deux parties (employés/organisation) dans un mouvement coopératif d'où résultera une solidarité contractuelle (Durkheim, 2013). La fusion de ces deux éléments produit la mouvance qui s'adapte au gré des cohortes et sur la ligne du temps, mais en conservant une ligne directrice qui est plus stable.

La première étape est celle de l'accueil. C'est le premier contact ancré dans la réalité du nouveau milieu de travail. Les réponses obtenues nous parlaient, oui du côté fonctionnel de l'accueil comme remplir la paperasse et la visite des lieux, mais

également du côté social comme la présentation des gestionnaires, du parrain/marraine qui facilitera l'intégration pour que la recrue apprenne à entrer dans le moule le plus rapidement possible (Jardel & Lorida, 2011). De plus, cet accueil s'est révélé être un choc positif et une révélation pour certains des participants. Dans ce sens, la violence du choc (positif ou négatif) contre les instincts qui sont acquis au contact d'une culture d'entreprise antérieure à celle de la coopérative financière oblige une solidarité entre les employés par la recherche de l'équilibre devant ce débalancement dû à la crise qui se produit ; c'est cet équilibre qui deviendra source d'adaptation et d'intégration (Durkheim, 2013). Dans le même sens, nous pouvons aussi mettre en évidence le choc culturel que vivent les employés dès la phase d'accueil. Le choc culturel s'inscrit sur une courbe qui est appelée courbe d'acculturation et qui se segmente en quatre temps : euphorie, choc culturel, acculturation et stabilité (Geert Hofstede et al., 2010). Bien que le nouvel employé peut ressentir une certaine euphorie lors de ses premiers moments, il reste que cette phase est de courte durée et que la phase du choc culturel arrive rapidement. C'est dans cette phase que l'effort est mis pour reproduire les couches superficielles de la pelure d'oignon dont nous parlait Geert Hofstede et al. (2010), que le choc soit positif ou négatif. Plus la coordination des éléments de l'accueil sera bonne, plus la notion de choc sera réhabilitée facilement pour passer aux autres étapes de la courbe d'acculturation.

La deuxième étape nommée par tous les participants est celle de la formation. La formation est l'étape où se joue la notion d'apprentissage du côté technique du



travail, certes, mais également des valeurs, du langage et du comportement à avoir dans l'entreprise. Cet apprentissage des valeurs et du comportement est ce que Goffman (1967); Geert Hofstede et al. (2010) nomme la connaissance du *face* ou du *face-work* et qui correspond à dépeindre la relation appropriée qu'un individu a face aux autres dans son environnement social et qui inclus aussi les connaissances de tact, de savoir-faire, des habiletés sociales ou de la diplomatie à avoir au travail. La formation est une étape obligatoire par lequel les nouveaux employés doivent passer. En effet, le rituel de la formation est un acte qui est assez souple pour comporter une marge d'improvisation, mais comporte aussi une certaine rigidité de par son caractère invariable et de sa répétition (Cazeneuve, 1971). Un autre pont qui est sorti des réponses est que la formation permet de bâtir un langage commun ; plus l'intégration avance et plus elle permet de reconnaître le langage de la culture d'entreprise (Jardel & Loridon, 2011). Dans le même ordre d'idée, Lévi-Strauss (2003) nous dit que le langage est une condition de la culture et que le langage commun permet le consensus collectif. En effet, le cadre socio-culturel est basé sur des règles sociales, dont le langage, qui autorisent les employés de bâtir et de comprendre la réalité de la nouvelle entreprise (Machado & Burns, 1998).

Enfin, la dernière étape nommée par les participants est celle des suivis qui est en lien avec la notion de proximité dans le rituel. L'action rituelle offre une dynamique codifiée dans la relation avec l'autre parce que « le rite est une action qui est suivie de conséquences réelles » (Cazeneuve, 1971, p. 10). La fréquence des rencontres avec le

gestionnaire ou le parrain/marraine crée l'effervescence qui propulse l'employé dans cette spirale répétitive de contacts rituels. Pour certains participants, l'embauche en contexte de pandémie ainsi que certaines coupures il y a quelques années ont affecté ce besoin de proximité qui normalement aide le sujet à mieux s'intégrer. La proximité est liée de très près à la notion de la présence physique qui accentue ces moments où l'employé et le gestionnaire peuvent créer une plage de temps qualitatif (Jardel & Loridon, 2011) et qui autorise l'employé à discuter de son intégration, et d'autres sujets, dans un cadre officiel, mais convivial. La proximité dans ces rencontres s'inscrit dans la catégorie des *rites mimétiques* qui ont pour but d'imiter le totem du clan dans ses attitudes et ses différents aspects ; le rapport de proximité et sa répétition de produire le semblable permet cette mimétique et est essentielle à la conscience collective (Durkheim, 2007). Dans le cas présent, le totem peut être représenté par les valeurs qui sont prônées par la coopérative financière et qui sont transmises par le suivi régulier et répétitif dans la phase intégrative. Pour continuer sur l'importance des suivis, une des sous-questions de la question deux était de vérifier à partir de quel moment le participant s'est senti à l'aise dans le travail et dans le milieu. Les réponses étaient variables selon l'expérience de chacun, mais nous avons dénoté dans cette question une certaine angoisse liée au passage. L'angoisse apparaît lorsque : l'environnement est changeant, l'apprentissage « sur le tas », le manque de régularité dans les suivis, du taux de roulement, de la gestion des appels *back-to-back*<sup>42</sup>, la différence culturelle et

---

<sup>42</sup> Lorsque les lignes sont occupées et qu'il y a une file d'attente pour se faire répondre par un conseiller, il y a un délai de 2 secondes entre les appels entrants.

de la tâche en constante évolution. Comme nous pouvons le constater, les perturbations qui se présentent sur la ligne intégrative sont génératrices de cette angoisse. L'angoisse, réelle ou imaginaire, est donc provoquée par ce qui sort de l'ordinaire (Cazeneuve, 1971). D'où l'importance de maintenir une certaine rigidité dans la structure du passage intégratif, mais de garder la flexibilité nécessaire à l'intérieur des suivis qui ont comme but d'amener l'employé à s'ajuster aux règles, comportements, normes et valeurs de l'entreprise

#### **4.3 Question 3 ; les facilitateurs**

La question 3 de la recherche analysait le déroulement de l'intégration et ses activités officielles, mais également les activités extérieures ou officieuses qui sont rattachées au processus d'intégration. Du côté du déroulement de l'intégration, les participants ne connaissent pas le nom des activités officielles, mais ils les ont tous nommés d'une manière ou d'une autre ; accueil, formation et suivis, sauf une seule personne qui a dit que le programme d'intégration était clair et poussé en nommant ces mêmes étapes. Donc nous pouvons voir que ces trois étapes sont les activités officielles de l'intégration dans la coopérative financière et la structure de ce passage est la partie rigide dont nous avons discuté précédemment. La ligne *accueil-formation-suivis* est l'ensemble des trois activités officielles et qui marque la transition d'une étape d'une vie à une autre, soit le passage de l'état de non-initié à initié, et qui s'inscrit dans ce

qu'on appelle les rites de passage (Bell, 1997). Dans cette recherche, nous ferons référence à cette transition entre l'état de non-initié à initié comme le passage initiatique. Plusieurs rites devront être pratiqués tout au long du passage initiatique. Ces trois activités officielles qui sont comprises dans ce passage sont très structurées et comportent un modèle fixe d'actions et de comportements (Morris & Madsen, 2007). Par ailleurs, le côté organique et souple de cette ligne se trouve dans ce qu'on appelle les facilitateurs. En effet, les facilitateurs vont créer une pression positive sur le passage initiatique en « facilitant » le passage. Dans cette question, les participants ont mis en lumière les trois facilitateurs du processus de l'intégration ; la présence physique/proximité, les accompagnateurs côtoyer dans le passage intégratif soit les coaches, gestionnaires, parrains/marraines, formateurs, ressources humaines et experts matières, ainsi que les activités officieuses.

Tout d'abord, la présence physique/proximité est un point qui revient dans les réponses des participants et qui est accentué par la période de pandémie qui a bousculé le monde du travail. En effet, il y a plusieurs comparatifs qui sont faits entre avant et après pandémie comme l'exemple du sujet S4 qui nous dit qu'avant pandémie c'était plus chaleureux et que maintenant ils doivent compenser par la rapidité de prendre contact pour compenser cette proximité perdue. La proximité est une dimension entre deux personnes qui est invisible, mais qui est aussi ressenti (T. Hall, 1982) et comme mentionné dans les réponses des participants c'est lorsque l'on perd cette proximité que l'on comprend qu'elle existe et qu'elle a une importance. Pour qu'il y ait une

interaction rituelle, il doit y avoir une présence physique des personnes qui vont partager une attention et une émotion mutuelle et qui provoquera une effervescence collective d'où la résultante d'une solidarité du groupe ; le point de départ étant lorsqu'il y a cette proximité physique (Collins, 2004). Ce premier facilitant à l'intégration est vu par les participants dans les trois étapes officielles *accueil-formation-suivis*.

En deuxième lieu, les participants ont nommé l'importance de la rencontre avec les accompagnateurs du processus d'intégration comme facilitant. Cette rencontre est produite la première fois dans la partie de l'accueil, mais est aussi perpétrée dans les deux autres étapes. Ces rencontres qui sont répétées selon l'étape et le besoin du nouvel employé mettent en perspective la notion de la proximité durant le processus. Nous pouvons donner comme exemple les coachings et les réunions de sections qui sont planifiées et régulières qui sont des rites cycliques et répétitifs (Jardel & Loridon, 2011). C'est la fréquence et la régularité des rencontres qui donne cet effet de cohésion et de proximité. Ces accompagnateurs deviennent en quelques sortes les agents des rites qui sont pratiqués durant le processus. Comme les magiciens/chamans, ils sont les spécialistes, car ils possèdent des qualités qui leur permettent de mener à terme l'intégration (Mauss, 2013). Ces accompagnateurs sont acceptés et respectés par le groupe (Cazeneuve, 1971) et c'est eux qui s'occupent de perpétuer les pratiques rituelles qui vont permettre d'évoquer les représentations que l'employé se fait du totem pour bien intégrer le clan et la tribu. Comme nous avons vu un peu plus tôt, les

individus qui composent le clan se considèrent unis par un lien de parenté au sens large du terme et la croyance à la représentation du totem est très forte (Durkheim, 2007). Cette croyance fait que les employés adopteront des attitudes rituelles durant le processus d'intégration pour être en cohésion avec leurs cohortes et, par extension, à la tribu de la coopérative financière. De plus, c'est au contact de ces accompagnateurs que les employés feront l'apprentissage du *face-to-face*, c'est-à-dire la relation appropriée qu'ils devront adopter envers leur environnement social (Goffman, 2003; Geert Hofstede et al., 2010).

Enfin, le troisième facilitant qui est donné par les participants est celui des activités extérieures au travail qui ont eu lieu durant le processus de l'intégration. Ces activités qui sont non-formelles ont une importance capitale sur la connaissance de l'autre et de son cadre de référence. Ces activités officieuses sont des rites qui prennent plusieurs formes. Comme nous avons dit plus tôt, les facilitants sont la pression positive mise sur la ligne *accueil-formation-suivis* où plusieurs rites devront être pratiqués tout au long du chemin à parcourir sur cette ligne. Dans ce sens, les rites vont prendre la forme des activités extérieures au travail et vont influencer la cohésion en provoquant une solidarité par l'apprentissage de l'autre ; les individus doivent systématiquement passer par les pratiques pour essayer d'entrer dans le cœur des valeurs (Geert Hofstede et al., 2010). Les types de rites durant le passage initiatique sont ; les rites de présentations (dîner équipe la première journée, activités brise-glace et les jeux évasions), les rites cycliques et répétitifs (le *party* de Noël, le *party* de départ à la

retraite, les 5 à 7 et le gala de fin d'année), les rites d'échange et de communion (campagne de financement, aller jouer aux quilles et aller voir jouer des équipes sportives) et, enfin, les rites de motivations (gala de fin d'année, concours « récompenses/reconnaissance ») (Bell, 1997; Jardel & Lorida, 2011). Basé sur le besoin de partager les mêmes valeurs, la présence de ces rites mettent en cohérence les employés dans un mouvement de solidarité et qui provoquera la cohésion du groupe, car les participants : « develop a mutual focus of attention and become entrained in each other's bodily micro-rhythms and emotions » (Collins, 2004, p. 47).

#### **4.4 Question 4 : proximité et cohésion**

Cette quatrième question avait pour but la manière dont se fait la cohésion dans cette coopérative financière. Comme les participants étaient encore dans période de distanciation sociale due à la pandémie, nous avons pu faire un comparatif entre les périodes avant et après pandémie. Comme nous avons vu précédemment, la présence physique est un facilitant du processus d'intégration de par le partage collectif qui se produit lorsqu'il y a proximité physique entre les employés. Selon les réponses obtenues, nous avons pu observer qu'il y a une différence entre le travail physique et travail le virtuel<sup>43</sup>. Le sujet S1 nous dit que les activités extérieures étaient plus faciles

---

<sup>43</sup> Télétravail

à organiser avant la pandémie et qu'il y a plus de compromis à faire avec le travail virtuel, tandis que le sujet S2 nous donne l'exemple des rencontres de section et de la formation qui était en physique avant la pandémie et qui permettait une socialisation et une intégration plus naturelle. De même, les rites qui sont compris dans les activités officieuses sont aussi compromis par cette situation pandémique. Même si on essaie de s'adapter à la nouvelle situation virtuelle, cette proximité qui facilitait la socialisation avec les collègues est difficile à reproduire. La fonction du rituel est de réduire l'angoisse (Jardel & Lorida, 2011) qui se produit lors du passage initiatique et comme la relation de confiance est plus difficile à obtenir dans ce contexte pandémique, les employés deviennent plus vulnérables et cela affecte la cohésion du groupe.

Pour cette question, nous voulions aussi valider si la cohésion était spontanée ou non. La cohésion qui résulte de la proximité entre les employés dans l'amalgame des rites compris dans la ligne *accueil-formation-suivis* et des facilitateurs est un terrain d'investigation privilégié, parce « le rite est une action qui est suivie de conséquences réelles ; c'est peut-être un langage, mais c'est autre chose aussi » (Cazeneuve, 1971, p. 10). Dans ce passage d'un état de non-initié à initié, l'employé flotte sur cette ligne où il doit apprendre à réduire l'angoisse liée aux dangers de ne pas encore être en adéquation avec les valeurs de l'entreprise, de ne pas comprendre les comportements appropriés au travail ou de ne pas encore tout à fait appartenir au clan déterminé (Cazeneuve, 1971; Durkheim, 2007; Goffman, 2003; Jardel & Lorida, 2011). Par cette observation des rites dans le passage initiatique, nous avons constaté que la



cohésion était vécue de manière naturelle et spontanée chez les participants ayant fait leur passage initiatique avant la pandémie et nous avons aussi noté que le sujet S3 considère que la cohésion est spontanée qu'il y ait ou non une pandémie. Comme dit précédemment, pour les autres participants, le manque de proximité dû au télétravail a affecté la résultante spontanée ; il y a cohésion, mais elle est plus difficile à consolider. La cohésion est aussi affectée par l'écart entre les nouveaux et les anciens employés, car le virtuel crée un délai (encore ici le manque de proximité). Le manque de spontanéité dans la cohésion est aussi en fonction de la personne qui s'intègre au groupe selon son caractère introverti ou extraverti, par exemple. D'un autre côté, nous avons aussi obtenu comme réponse des sujets S5, S7 et S10 que l'intégration avait un côté familial de par les liens affectifs qui sont créés dès les premiers contacts. Ce sentiment familial vient de l'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et permet à l'employé de s'intégrer avec plus de spontanéité, car il n'a pas besoin de s'ajuster à ces valeurs du fait qu'elles sont déjà acquises par le lien affectif.

#### **4.5 Question 5 : la sensible**

Nous avons désigné la question 5 comme la question sensible de par son côté émotif. En effet, cette question vérifie à quel moment le participant se sent partie intégrante de cette coopérative financière, quel a été le moment déclencheur et s'il y avait eu un moment d'angoisse à ce moment. De plus, cette question permet de

comprendre ce qui s'est passé au moment où l'employé s'est senti en contrôle de ses compétences au travail, où il est en cohésion avec le groupe ; le moment où il devient « *initié* ». L'émotion qui s'en dégage vient de l'énergie émotionnelle qui est un ingrédient essentiel de l'interaction rituelle (Collins, 2004). Cette énergie émotionnelle, positive ou négative, provient de la rétroaction du stimulus émotionnel qui est provoqué par ce partage de l'émotion (Collins, 2004). Ce partage est progressivement harmonisé dans l'anticipation du rythme de l'autre et se trouve à être propulsé dans le mouvement provoqué par l'intensité rituelle. Cette intensité sera multipliée par trois aspects : l'endroit où se déroule le rituel, la densité de la présence physique et la diversité des participants. Le rituel est donc construit sur une combinaison de ces trois aspects selon différentes intensités qui auront comme résultats finaux la solidarité du groupe, le symbolisme du groupe et une énergie émotionnelle (Collins, 2004).

Outre l'énergie émotionnelle provoquée, nous avons également demandé aux participants à quel moment ils avaient le *sang vert*<sup>44</sup>. Comme nous avons fait remarquer dans les résultats, cette coopérative financière fait partie du patrimoine québécois depuis 1900 et s'est adressé à une classe populaire en voulant améliorer leurs conditions. De plus, étant une coopérative financière, il y a un fort attachement de ses membres ; c'est *leur* caisse, ça *leur* appartient. Avoir le *sang vert* représente également la fin du passage initiatique dans l'organisation et semble avoir une résonance mythique pour les employés. Pour expliquer cette sacralisation du sang, il faut remonter

---

<sup>44</sup> Terme utilisé dans cette coopérative financière pour signifier l'appartenance à l'organisation.

à la notion du caractère sacré dans le totémisme ; ce caractère sacré vient du fait que l'homme croit qu'il est homme et qu'il est également son totem ; il porte une double existence et pour en arriver à cette croyance, des mythes ont été créés pour expliquer cette dualité : « [c'est] à coup de hache ou, quand l'opérateur est un oiseau, à coups de bec que l'individu humain aurait été sculpté dans cette masse amorphe, les membres séparés les uns des autres, la bouche ouverte, les narines percées » (Durkheim, 2007, p. 215). Cette mythologie emprunte sur les rites initiatiques qui ont pour objectif de faire du jeune homme un homme complet et il y a certains organes et tissus qui sont considérés comme plus sacrés que les autres ; le sang est couramment utilisé pour consacrer des objets de culte ou encore il a un rôle à jouer dans certaines cérémonies religieuses initiatiques et « il arrive que des adultes s'ouvrent les veines et arrosent de leur sang le novice » (Durkheim, 2007, p. 217). C'est grâce à ce lien sacré que « les hommes peuvent remonter jusqu'aux dieux ou jusqu'aux héros culturels » (Jardel & Loridon, 2011, p. 183). Dans ce sens, le lien sacré est obtenu de manière graduelle pour certains, de par la reconnaissance des compétences et des résultats obtenus durant la période de probation, tandis que pour d'autres elle s'est faite de manière inconsciente. Le sang devient un élément de scarification initiatique quand le sujet S5 utilisera l'expression « j'ai cette coopérative financière tatouée sur le corps » quand il a senti que le passage était fait ; il y a une marque indélébile qui se pose ici avec l'image mentale du tatouage sur le corps.

Le côté mythique est aussi généré par le lien familial qui unit cette coopérative financière à certains participants qui nous ont dit qu'ils avaient le *sang vert* par le fait que leurs parents avaient déjà travaillé pour la coopérative financière. Pour le sujet S6 et S7, cette contamination du sang est aussi influencée par les formateurs qui véhiculent les valeurs humaines que prône cette coopérative financière. Dans le même ordre d'idée, certains participants disent avoir le *sang vert* de par les valeurs de l'organisation. Ces valeurs sont véhiculées par les accompagnateurs, comme nous avons déjà parlé, mais également par le parcours des « *Fondements* » de la coopérative financière. Le parcours « *Fondements* » la coopérative financière est une série de vidéos et d'activités formatives qui relatent la création, l'historique et les valeurs de l'organisation. Ce parcours contribue à l'apprentissage de la raison d'être de la compagnie. Cette raison d'être est étroitement liée à la création et l'évolution de cette coopérative financière sur la ligne du temps et les rites qui sont reliés à ce temps mythique « [consistent] à une récitation solennelle du mythe de la création du monde (...) [il] constitue la charpente, l'architecture d'une culture ou d'un réservoir de coutumes, de traditions et de pratiques symboliques » (Jardel & Loridon, 2011, p. 183 et 184). Le parcours « *Fondements* » de cette coopérative financière explique la création de la compagnie et construit la charpente de cet environnement où les valeurs humaines sont valorisées. Le fondateur de cette coopérative financière et son histoire deviennent alors un mythe et l'adéquation que l'on cherche à acquérir avec ces valeurs donne une clé pour que l'employé fasse lui aussi partie du mythe. Faire partie du mythe

en intégrant les mêmes valeurs que l'entreprise signifie aussi pour l'employé une longévité dans la prestation de travail.

Le dernier point que nous avons validé est la présence d'angoisse dans le fait de ne pas faire partie du groupe. L'angoisse est provoquée par le changement et ce qui sort de l'ordinaire et pour se préserver de cette angoisse, l'homme cherche à se confiner dans un système de règles (Cazeneuve, 1971). Dans le passage initiatique, cet ensemble de règles est morcelé en plusieurs et comme le changement se manifeste par « le «passage» d'un système à un autre (...) [la] sortie et l'entrée d'un élément mouvant dans chaque système constituant (...) un véritable traumatisme » (Cazeneuve, 1971, p. 124). Dans ce sens, comme l'état d'initié est acquis par l'adéquation des valeurs et que cette adéquation se fait au fur et à mesure que chaque partie s'ouvre et se ferme, le passage devient moins traumatisant. Cinq des douze participants n'ont pas ressenti d'angoisse et quatre qui n'ont pas précisé ce point. La seule angoisse qui a été perçue est l'anxiété de performance, soit de ne pas être à la hauteur demandée.

#### **4.6 Question 6 : implication**

La question 6 nous donne le degré de l'implication des participants pour intégrer le nouvel employé. Comme nous avons dit dans les résultats, le participant est parfois spectateur et parfois participant et, d'une manière ou de l'autre, cela permet de

reproduire l'expérience vécue du passage initiatique. Tout d'abord, le participant est spectateur lorsqu'il observe l'implication des accompagnateurs qui pratique le leadership/formation par contamination. Les observations que les participants nous ont mentionné l'importance de la communication et sa fréquence. Peu importe le moyen de communication utilisé (courriel, Teams, en personne), la fréquence sera déterminante sur le bien-être et la rapidité à laquelle le nouvel employé acquiert ses compétences organisationnelles (valeurs) et pratiques (tâches/travail). La fréquence réfère à la répétition des activités et à son côté cyclique ; plus l'employé est exposé à une situation, plus il sera en mesure d'adopter le cadre de référence de l'autre. Dans cet ordre d'idée, lorsqu'il est participant, l'employé déjà initié tentera d'adopter le cadre de référence de l'autre (Geert Hofstede et al., 2010) pour faciliter le passage initiatique. En effet, cette volonté naturelle chez les participants à faire entrer le nouveau dans le clan le plus rapidement possible pour qu'il se sente chez lui se traduira par l'ouverture à l'autre et l'écoute, observer et rester disponible pour l'autre s'il a besoin d'aide, l'utilisation de l'humour et le côté familial en accueillant la personne comme s'il faisait partie de la famille ou en agissant comme le grand frère. L'aide peut également être fournie par une formation de type non formelle comme avec le parrainage qui facilite l'agrégation (Jardel & Loridon, 2011) ou le jumelage/tandem qui est particulièrement apprécié par les participants par sa propension à faciliter le transfert des connaissances autant au niveau des valeurs et du langage organisationnel et qui est une technique qui s'adapte aussi bien au virtuel qu'en présentiel.

#### 4.7 Question 7 : amélioration

La dernière question divise en quatre la vision de l'amélioration de l'intégration pour les participants ; l'intégration positive, la formation/soutien, le bien-être/satisfaction au travail et la présence physique. Dans l'ensemble les participants sont satisfaits du déroulement de l'intégration dans cette coopérative financière ; l'intégration est en adéquation avec les valeurs humaines, coopératives, d'ouverture et les participants ressentent la bonne volonté de l'organisation pour y parvenir. Comme tout culte présente un double aspect (négatif et positif) (Durkheim, 2007) qui est la volonté soit positive ou négative d'agir ou de ne pas agir par le rituel magique (Van Gennep, 1960), certains points pourraient être améliorés pour l'intégration selon les participants. Nous retrouvons alors le besoin d'avoir une formation plus lente et en profondeur au niveau de la sécurité, une formation sur le volet RH (assurances, fonctionnement de l'opti-congé<sup>45</sup>, vacances, etc.), un meilleur soutien des moniteurs de qualité<sup>46</sup> et une alternance entre la théorie et la pratique. Donc, certains points pourraient être revus pour mieux orchestrer la ligne *accueil-formation-suivis*. La troisième catégorie concerne le bien-être et la satisfaction au travail. Cette satisfaction est exprimée par le besoin d'avoir un temps de déconnexion supplémentaire lors des

---

<sup>45</sup> Possibilité de quitter plus tôt les journées où il y a moins d'appels.

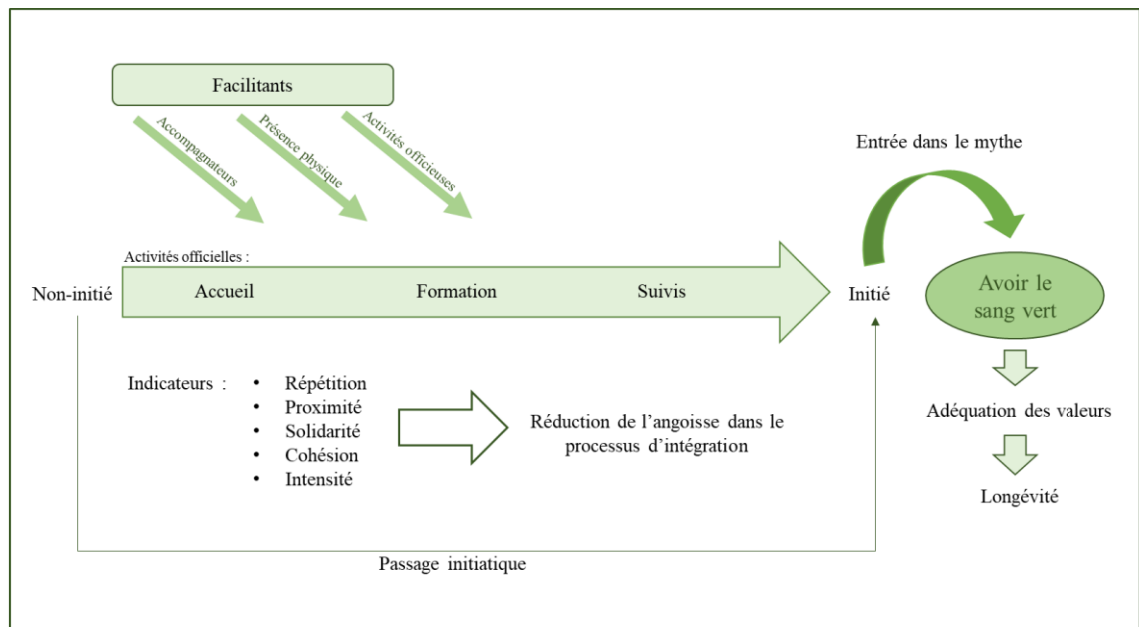
<sup>46</sup> Aussi appelé experts matières. C'est des personnes qui ont pour tâche de répondre aux conseillers service aux membres s'ils ont des questions sur une procédure ou pour un cas difficile lors d'un appel.

journées de travail pour que les employés puissent profiter d'un moment de repos ou de partage avec les autres. Cette amélioration permettrait de faire grandir le lien de confiance et la connaissance de l'autre ainsi que de diminuer l'anxiété de performance dont nous discutons un peu plus tôt. Enfin, la dernière piste de solution qui est exacerbée par le phénomène de la pandémie est le besoin de la présence physique. Les activités sociales (activités extérieures) physiques seraient un accélérateur à l'intégration et le transfert des connaissances en permettant l'apprentissage du langage informel ou non-informel de l'organisation. Cette connaissance permet également de créer des liens d'amitiés et de confiance qui facilitent l'intégration. Enfin, le besoin d'avoir un moment en présence physique, avec l'équipe ou en individuel avec un gestionnaire, justifie la possibilité de poser des questions pour un employé qui serait plus timide par exemple.

#### **4.8 Apport à la théorie**

Après avoir remis en perspectives tous les éléments des résultats de la discussion que nous venons d'avoir, nous en sommes à présenter le processus du rituel dans l'intégration ainsi qu'une schématisation pour ajouter un apport à la théorie utilisé dans la recherche. Voici donc l'image que nous proposons du processus du rituel dans l'intégration :





Processus du rituel dans l'intégration

Figure 8. Le processus du rituel dans l'intégration

En premier lieu, la ligne *accueil-formation-suivis* représentent les trois étapes distinctes qui ont été nommés par les participants. Ces trois étapes sont les activités officielles que le nouvel employé doit franchir pour le passage initiatique et passer de l'état de non-initié à initié. Cette ligne directrice se base sur les réponses obtenues et sont en lien avec la division mécanique des règles et procédures de base des ressources humaines (St-Onge et al., 2017)<sup>47</sup>. Bien que ces éléments soient fixes au premier regard, il faut mettre l'information en perspective en référant à la division organique

<sup>47</sup> Assurer le recrutement, la sélection et l'accueil, assurer la formation et le développement des compétences ou la gestion de la performance.

dans la capacité du mouvement coopératif engendré par les deux parties (employés/organisation). En effet, ce mouvement donne la permission de pouvoir s'adapter selon les cohortes embauchées et autres variables qui vont influencer cette mouvance. Si nous regardons les activités officielles en détail, l'étape *accueil* constitue le premier contact du non-initié avec l'organisation. C'est à ce moment que le nouvel employé vivra le choc culturel et selon la violence de ce choc (positif ou négatif) produira cette solidarité qui sera utilisé pour créer l'équilibre dans le débalancement produit par cette crise. Une bonne coordination des éléments de l'accueil aidera l'employé qui vit ce choc à atteindre cet équilibre qui deviendra source d'adaptation et d'intégration. La deuxième étape est celle de la *formation*. La formation est l'apprentissage du côté technique du travail, mais également l'apprentissage des valeurs, du comportement et de la relation appropriée qu'il doit avoir face aux autres (*face-work*) qui inclus les connaissances de tact, de savoir-vivre, des habiletés sociales ou de la diplomatie en milieu de travail (Goffman, 1967; Geert Hofstede et al., 2010). La formation permet aussi l'apprentissage et le développement du langage organisationnel dans le but de bâtir et de comprendre la réalité de la nouvelle entreprise. La formation au sein de cette coopérative financière est comprise entre trois et six semaines, incluant le camp pour le clan de la Fédération/Vice-présidence<sup>48</sup>. La courbe d'apprentissage quant à elle est entre six et dix-huit mois selon le participant. Le

---

<sup>48</sup> La Fédération est l'entité coopérative responsable de l'orientation, de l'encadrement, de la coordination, de la trésorerie et du développement de la coopérative financière, et agit en tant qu'agent financier sur les marchés financiers canadiens et à l'étranger. Elle fournit à ses caisses membres divers services, dont certains d'ordre technique, financier et administratif.

volume, la longueur et l'intensité de la formation et de sa courbe d'apprentissage est génératrice d'anxiété de performance pour certains des participants. Enfin, l'étape *suivis* est définie par la rétroaction entre le nouvel employé et les accompagnateurs qui représente l'organisation. Cette étape se caractérise par la fréquence des rencontres qui crée l'effervescence par la spirale répétitive des contacts. Cette dynamique de proximité régulière dans la relation avec l'autre est essentielle pour établir un temps de discussion sur le déroulement de l'intégration. Cette proximité est accentuée par la présence physique et permet l'intensité qui est elle-même soutenue par sa fréquence. Les accompagnateurs doivent garder une rigidité dans la structure, mais également être souple à l'intérieur des suivis pour diminuer l'angoisse et ainsi amener les employés à s'ajuster aux règles, comportements, normes et valeurs de l'entreprise et ce, tout au long du processus d'intégration. L'angoisse étant provoquée par toutes perturbations. Par exemple, lorsque l'environnement est changeant, lorsque l'apprentissage est fait « sur le tas », par le manque de régularité dans les suivis, du taux de roulement, de la gestion des appels *back-to-back*<sup>49</sup>, la différence culturelle et de la tâche en constante évolution. Nous pouvons donc constater que la ligne *accueil-formation-suivis* est l'assise du processus du rituel dans l'intégration.

Le deuxième élément composant le schéma sont définis par les facilitateurs. Dans cette recherche nous avons pu identifier trois facilitateurs qui sont : les accompagnateurs,

---

<sup>49</sup> Lorsque les lignes sont occupées et qu'il y a une file d'attente pour se faire répondre par un conseiller, il y a un délai de 2 secondes entre les appels entrants.

la présence physique et les activités officieuses. Les facilitateurs mettent une pression positive sur la ligne *accueil-formation-suivis* pour accélérer et faciliter le passage initiatique. Le premier facilitant de cette triade représente les accompagnateurs, soit : les coaches, les gestionnaires, les parrains/marraines, les formateurs, les experts matières et les ressources humaines. Ces accompagnateurs sont les agents des rites qui sont pratiqués durant le passage initiatique et qui soutient l'intégration. C'est au contact des accompagnateurs que les nouveaux employés feront l'apprentissage du *face-to-face* (Goffman, 2003), des attitudes rituelles et du langage de l'organisation. Les rites qui sont compris dans le passage initiatique prennent plusieurs formes. Dans cet ordre d'idée, les activités officieuses sont le deuxième élément de la triade des facilitateurs. Ces activités sont catégorisés en quatre types de rites : les rites de présentations (dîner équipe la première journée, activités brise-glace et les jeux évasions), les rites cycliques et répétitifs (le *party* de Noël, le *party* de départ à la retraite, les 5 à 7 et le gala de fin d'année), les rites d'échange et de communion (campagne de financement et aller jouer aux quilles, aller voir jouer des équipes sportives) et, enfin, les rites de motivations (gala de fin d'année, concours « récompenses/reconnaissance ») (Bell, 1997; Jardel & Lorida, 2011). Ces rites viendront influencer la cohésion en provoquant une solidarité par l'apprentissage du cadre de référence de l'autre (Geert Hofstede et al., 2010). Enfin, le dernier élément de la triade des facilitateurs est la présence physique. La présence physique est le point d'entrée du partage d'une attention et d'une émotion mutuelle. L'énergie émotionnelle qui se dégage est provoquée par les micros mouvements et la vibration de l'autre dans cette dynamique de la détection des frontières entre les

personnes. Plus la frontière est mince, plus on sent l'énergie émotionnelle ; plus il y a de l'énergie émotionnelle, plus il y a un partage de l'attention et de l'ambiance. Cette gradation encourage l'effervescence collective dont résultera la solidarité du groupe ; plus le groupe sera solidaire, meilleure sera cohésion. Comme nous le constatons, la pression des facilitateurs sur la ligne *accueil-formation-suivis* est positive pour rendre le passage initiatique plus accessible.

Jusqu'à maintenant, nous avons vu que pour passer de l'état de non-initié à initié, l'employé devait passer par la ligne *accueil-formation-suivis* et que les facilitateurs mettent une pression positive sur cette ligne pour rendre le passage initiatique plus accessible et facile. Pour valider que nous sommes dans un passage initiatique, nous devons tenir compte des indicateurs. Dans cette recherche, nous avons détecté cinq indicateurs : la répétition, la proximité, l'intensité, la solidarité et la cohésion. Tout d'abord, la répétition se manifeste sur la ligne *accueil-formation suivis*. En effet, les éléments qui la composent sont systématiquement appliqués de manière constante à chaque nouvel employé qui débute le travail dans cette coopérative financière. D'ailleurs, les participants ont été en mesure de nommer ces trois activités officielles à plusieurs reprises lors des entrevues et les mêmes étapes revenaient pour chaque participant. Il y a donc une première répétition cyclique dans ce modèle fixe d'actions. Ensuite, on remarque aussi cette répétition dans les facilitateurs. Notamment, la rencontre avec les accompagnateurs qui se produit une première fois lors de l'accueil est aussi perpétrée dans les autres étapes comme dans les coachings ou les réunions de section.

Comme nous avons vu précédemment, ce sont les accompagnateurs qui vont perpétuer les pratiques rituelles par la fréquence et la régularité des rencontres que l'on retrouve tout au long du passage initiatique. En répétant la mimétique des accompagnateurs durant ces moments, il finira par maîtriser ce qu'on attend de lui (langage commun, savoir-faire, tact, *face-to-face*, etc.). Dans le même ordre d'idée, la présence des rites dans les activités officieuses fait office du même statut répétitif pour consolider ce qu'on attend du nouvel employé. En effet, plus le nouvel employé sera exposé à la réalité du nouvel environnement de travail, moins il sera traumatique et la répercussion sur le passage sera améliorée. Le deuxième indicateur est la proximité. La proximité est la présence physique qui produit l'effervescence par la spirale répétitive des contacts. En effet, la présence physique accentue l'effervescence collective qui est la courroie de transmission de l'interaction rituelle (Collins, 2004). La proximité favorise la socialisation et l'apprentissage de l'environnement social. La proximité physique est le point de départ de la solidarité du groupe qui est notre troisième indicateur. La solidarité contribue à l'intégration générale de la société ; plus les gens sont solidaires, plus ils entretiennent des relations diverses entre eux (Durkheim, 2013). La solidarité se produit quand les membres d'une organisation réagissent contre ce qui menace ou qui diminue la conscience collective. Cette énergie émotionnelle (Collins, 2004) rend plus facile les mouvements d'ensemble et tissent les liens dans le but d'une prestation de travail. Il y a un sens profond et primitif dans ce besoin de solidarité sociale et c'est ce qui nous permet d'entrer dans le quatrième indicateur soit la cohésion. La cohésion est ce moment où la conscience collective ne fait qu'un dans un mouvement de

rythmique parfaitement orchestré (Mauss, 2013). L'adoption des règles de conduites et la performance des rituels deviennent alors les préalables pour renforcer la cohésion du groupe (Geert Hofstede et al., 2010; Malinowski, 1980). Dans cette recherche, le moment où l'employé devient en cohésion avec le groupe concorde aussi avec le moment où il devient initié. L'émotion qui s'en dégage est en lien avec notre dernier indicateur observé, soit l'intensité. L'intensité est une composante de la réaction au stimulus émotionnel produit par le partage de cette émotion (Collins, 2004). Plus l'interaction est intense, plus les employés anticipent le rythme de l'autre. Le mouvement produit permet la répétition du cycle du partage de l'énergie émotionnelle qui débouche vers l'état d'inité. En définitive, les indicateurs sont cruciaux dans le processus du rituel dans l'intégration parce qu'ils vont réduire l'angoisse liée au passage initiatique. Comme dit plus haut, la sortie et l'entrée constituent un évènement traumatique et ce qui est compris dans cette marge « permet alors de séparer de manière appréciable ce qui était auparavant, de ce qui va advenir. La marge, qui est souvent marquée par des rites d'initiation, est en principe une période de sécurisation » (Jardel & Loridon, 2011, p. 55).

La dernière partie du schéma se compose de la relation entre les éléments et qui mettent en place l'état d'inité. Tout d'abord, l'état d'inité est le moment où la cohésion avec le groupe atteint son apogée. C'est donc à ce moment où l'énergie émotionnelle est la plus intense et que le lien sacré est obtenu par la reconnaissance et l'acquis des compétences et par le lien familial. Avoir le *sang vert* est synonyme d'entrée dans le

mythe alors que la représentation du sang prend une connotation sacrée dans les réponses obtenues lors des entrevues. Il y a une *transfusion du sang vert* qui se fait tout au long du passage initiatique de par l'influence des accompagnateurs, des rites pratiqués et du transfert des connaissances et des valeurs de l'organisation. Dans ce sens, *avoir le sang vert* représente également l'adéquation des valeurs qui s'est acquise tout au long du passage initiatique ; les valeurs donnent un fort sentiment déterminant les comportements et les attitudes sociales et cela implique le partage de la même vision que l'organisation (Dion, 1996). La stabilité et la constance de l'acquisition des valeurs dans le passage initiatique vont créer ce noyau et comme une cellule, on doit avoir une cohésion pour faire sa fonction. De cette fonction résultera la longévité dans l'organisation de par la solidité du noyau créé. En admettant que l'organisation « produit une « culture », c'est-à-dire un système de pratiques ritualisées liées à des normes et des valeurs, à une manière de penser et d'appréhender le monde du travail » (Jardel & Loridon, 2011, p. 231). La compréhension de l'importance du rituel dans le processus d'intégration apporte un sens au travail et à la socialisation des nouveaux employés. Pour citer Durkheim (2007),

Une fois que nous sommes acquittés de nos devoirs rituels, nous entrons dans la vie profane avec plus de courage et d'ardeur, non seulement parce que nous nous sommes mis en rapport avec une source supérieure d'énergie, mais aussi parce que nos forces se sont retrempées à vivre, pendant quelques instant, d'une vie moins tendue, plus aisée et plus libre (p. 543)



La gestion du processus du rituel dans l'intégration est un avantage et apporte une profitabilité pour l'organisation. La réduction de l'angoisse dans le processus permet aux gestionnaires d'amoindrir le choc culturel pour le nouvel employé. Le passage initiatique se fait d'une manière organique, avec souplesse et facilite le passage de l'état de non initié à initié.

## **Conclusion**

Le raisonnement sous-jacent pour ce mémoire résulte d'une réflexion après avoir remarqué dans la littérature sociologique et anthropologique qu'il y avait une place prépondérante de la notion de rituel. Cette notion de rituel est ancrée dans les valeurs culturelles des sociétés de par les rites exercés tout au long de leur vie en société et ayant comme résultante l'intégration de l'individu dans les normes sociales et culturelles de son environnement. Le rituel influence les étapes de la vie en société et l'analyse du passage de l'état de non-initié à initié dans l'intégration des travailleurs est un angle différent de ce que nous connaissons dans le domaine des ressources humaines. Nous nous sommes alors demandé comment le rituel pouvait être interprété dans le processus d'intégration des travailleurs et s'il y avait des éléments qui pouvait indiquer la présence de rituel. Ce mémoire avait pour objectif de démontrer le processus du rituel dans l'intégration ainsi que les indicateurs à l'origine des rituels dans l'intégration des travailleurs en entreprise.

Pour faire cette démonstration, nous avons structuré cette recherche qualitative de manière classique. Tout d'abord, l'élaboration d'un cadre théorique comprenant trois parties distinctes soit la sociologie, l'anthropologie et la culture comparative. Suivis de l'explication de la méthodologie dans laquelle nous avons justifié la stratégie de recherche, la méthode utilisée et le choix des participants. C'est aussi dans cette partie que nous avons fait la présentation du questionnaire et du déroulement des entrevues. Par la suite, la partie des résultats nous permettait de brosser un tableau des réponses obtenues pour chacune des sept questions posées lors des entrevues. Enfin, la

dernière partie de cette recherche comprend la discussion. La discussion reprend chaque question pour faire le lien entre les résultats et la théorie. Dans cette partie, nous avons également proposé un schéma du processus du rituel dans l'intégration comme apport à la théorie.

Dans un premier temps, le contexte théorique nous permet de comprendre les différentes théories sociales, anthropologiques et culturelles qui entourent la notion de rituel et d'intégration. Elle met en lumière, les théories d'Émile Durkheim qui aborde le fait social et les formes élémentaires de la vie religieuse. Pour Durkheim (2013), la division du travail rend les fonctions divisées solidaires d'où découlent trois types de solidarités ; la solidarité mécanique ou par similitude, la solidarité due à la division du travail ou organique et, enfin la solidarité contractuelle. De plus, il définit le fait social en introduisant les règles de la méthode sociologique qui se détache des autres disciplines et se dote d'une méthode de recherche scientifique et rigoureuse. Il nous présente également la notion de rituel par la compréhension du phénomène religieux et par l'explication de la notion de totémisme qui est « solidaire d'une organisation sociale déterminée : c'est celle qui a pour base la division de la société en clans » (Durkheim, 2007, p. 151). Toujours dans la partie de la sociologie, nous avons parallèlement vu les éléments de magie et de *mana* de Marcel Mauss (2013) qui sont en lien avec la notion de cohésion sociale. De son côté, Erving Goffman (1967) nous a présenté la notion de l'interaction rituelle et le face-to-face, c'est-à-dire les règles de conduite et les codifications des individus en société. Pour sa part, Jean Cazeneuve (1971) nous dit

que le rite est le terrain d'investigation privilégié pour l'observation des faits sociaux, car il est assez souple, mais également rigide par son caractère invariable et sa répétition. Par la suite, nous avons exposé la classification des rituels de base de même que la forme que peuvent prendre les activités rituelles du quotidien selon Catherine Bell (1997). L'avant-dernière théorie que nous avons expliquée est le modèle de l'interaction rituelle de Randall Collins (2004). Dans ce modèle, la présence physique accentue l'effervescence collective par la rétroaction rythmique du stimulus émotionnel produit par le point central mutuel de l'attention et le partage de l'émotion durant l'évènement ou l'action commune du groupe. Enfin, la partie sociologie se termine avec les auteurs Jean-Pierre Jardel et Christian Loridon (2011) qui nous présentent la notion de temporalité dans les rites en entreprise ainsi que leurs classifications comme les rites de pré-recrutement et de passage, d'intégration, de temps du travail au quotidien, ainsi que les rites cycliques et répétitifs.

La partie anthropologie de son côté reprend les théories d'auteurs comme Arnold Van Gennep (1960) et sa table de la classification des rites qui nous permettent de comprendre le passage entre l'état profane et l'état sacré. Par la suite, Bronislaw Malinowski (1980) nous démontre les raisons pour lesquelles les peuples primitifs obéissent aux règles de conduite des coutumes de même que ce qui entoure la magie et la performance du rituel étant les préalables de la cohésion sociale. Le dernier auteur de cette partie est l'anthropologue Lévi-Strauss (2003). Son analyse structurale appliquant les principes holistiques de la linguistique sur la parenté nous dit que le langage est une

condition de la culture. Dans ce sens, l'intégration d'une culture passe par l'apprentissage du langage commun pour en arriver à une cohésion.

La partie de la culture comparative est la dernière composante du contexte théorique de cette recherche. Pour sa part, la culture comparative nous apprend que la culture est un sujet d'importance dans un contexte de relations humaines. Dans cette partie, nous avons démontré les principaux concepts d'Edward T. Hall (1977, 1982, 1989, 1990). Tout d'abord la *proxémie* qui est la dimension que l'on ne voit pas dans la distance entre deux personnes ainsi que les changements de distance entre deux personnes qui comprennent la distance intime, la distance personnelle, la distance sociale et la distance publique. De plus, nous avons dépeint les rythmes qui influencent les relations personnelles et professionnelles par la présentation du mandala des relations entre les catégories de temps ainsi que les notions de temps *polychronic* et *monochronic*. Dans un deuxième temps, les manifestations de la culture selon Geert Hofstede et al. (2010) sont indiqués par quatre termes ; les symboles, les héros, les rituels et les valeurs qui sont représentés par la structure en pelure d'oignon. C'est dans ce modèle que les individus doivent passer par les pratiques pour essayer d'entrer dans le cœur des valeurs. La courbe d'acculturation de son côté nous fait découvrir une autre formule pour comprendre le passage avec l'explication des quatre temps qui sont sur la courbe ; l'euphorie, le choc culturel, l'acculturation et la stabilité. Enfin, selon Fons Trompenaars (1993), la culture vient de la manière qu'un groupe résoudra un problème ; selon la structure de la pensée et des valeurs du groupe.

Dans un deuxième temps, la méthodologie présente la stratégie de recherche utilisée pour ce mémoire. La stratégie de recherche résulte d'une réflexion sur le processus mécanique de l'intégration en parallèle à la dimension organique du rituel dans l'intégration. La fusion de ces deux éléments nous a permis d'aborder la nature de ce phénomène par l'analyse en profondeur du processus du rituel dans l'intégration des travailleurs. L'intégration d'un employé est un processus complexe et le rituel s'inclut dans ce processus d'intégration. Dans ce sens, cette recherche comprend la compréhension et l'explication de ce processus ; celui de passer de l'état de non-initié à l'état d'initié. La méthode utilisée pour ce mémoire est celle de l'étude de cas unique de type 1 décrite par Yin (2018). L'étude de cas unique est utilisée pour faire l'observation du phénomène connu de l'intégration des travailleurs, mais ici, c'est le point de vue qui change ; l'observation est faite à mi-chemin entre la sociologie et les ressources humaines avec comme choix d'étudier la question sous l'angle du rituel, concept qui est très peu abordé dans les recherches du domaine des ressources humaines. Pour ce qui est de la sélection du choix des participants de l'étude, notre choix s'est porté sur des employés travaillants ou ayant déjà travaillé dans cette coopérative financière. Pour le choix des participants, il y a eu un premier recrutement de six personnes et par la suite, après chaque entrevue les participants se sont vus demander de nommer une ou deux personnes qui pouvaient être contactées. Cette méthode dite *boule de neige* (Audemard, 2020) s'est avérée être utile pour le recrutement, car des six personnes qui ont été le premier niveau, six personnes supplémentaires se sont jointes pour la participation aux entrevues pour un total de

douze participants. Quant à lui, le choix des questions s'est avéré être fait en relation avec les points de la théorie et validait la présence d'indicateurs concernant le rituel. Il était d'ailleurs important de ne pas utiliser le mot rituel dans le questionnaire pour ne pas orienter les réponses des participants. Le questionnaire comprenait sept questions précises, concises, faciles à comprendre et écrites dans le souci de bien rejoindre les participants pour que leur expérience soit mise en valeur. Finalement, les entrevues ont été réalisées avec l'application Zoom qui permettait de rencontrer les participants de manière sécuritaire vu le contexte de la pandémie. La durée des entrevues était entre 25 minutes pour la plus courte et 50 minutes pour la plus longue. Pour chaque entrevue une présentation du formulaire d'information et de consentement a été faite pour obtenir l'approbation de chaque participant verbalement.

Troisièmement, la partie des résultats démontre l'analyse factuelle qui a été faite suite aux entrevues. La première question permettait de camper les participants en collectant des informations d'ordre général. De plus, elle nous donne l'occasion de déceler une diversité au niveau des postes occupés ainsi que des postes antérieurs. Cette diversité mène vers deux points ; la constance de l'intégration, peu importe le poste occupé, peu importe le secteur ainsi que rétention traduite ici par la vision à long terme de l'entreprise face à ses employés. En effet, les réponses obtenues témoignent que plus de la majorité des participants travaillent pour cette coopérative financière depuis plus de quatre ans. Enfin, les postes antérieurs à cette organisation valident le profil de valeurs, d'attitudes et de comportement qui est semblable chez les participants et qui



sont en adéquation avec celles de l'entreprise. Les valeurs de la personne sont prises en compte par cette coopérative financière et cela aura pour effet de faciliter la cohésion lors de l'intégration. La deuxième question valide les étapes d'intégration vécues par le participant. C'est ainsi que les participants nous ont nommés l'accueil, la formation et les suivis comme étant les étapes de leur intégration. De plus, nous avons identifié l'importance des activités extérieures dans les réponses obtenues. La troisième question donne de la profondeur à la question précédente en demandant au participant de décrire en détail le déroulement de l'intégration ainsi que vérifier s'il y a un programme d'intégration officiel en comparaison avec les activités qui seraient hors programme. Les réponses des participants nous ont informés qu'ils ne connaissent pas le nom d'un programme spécifique, mais ils ont tous nommé les trois étapes accueil, formation et suivis. Ils ont aussi parlé des activités extérieures et de leur importance dans leur processus intégratif. Tous ces éléments influencent la cohérence, la solidarité et la cohésion. La quatrième question quant à elle confirme la cohésion durant le processus. Les réponses sont teintées des effets de la pandémie sur le processus et sans dire qu'elle empêche la cohésion, nous avons remarqué le ralentissement qui a été produit par la distanciation obligatoire dans les réponses des participants. De plus, les participants nous ont dit que la cohésion était spontanée et naturelle. La cinquième question validait le passage de l'état de non-initié à initié et l'élément déclencheur du moment où il s'est senti faire partie intégrante de l'organisation. Ce moment est caractérisé par le fait d'avoir le *sang vert*. Les éléments déclencheurs sont la reconnaissance des compétences, l'adéquation avec les valeurs de l'organisation, durant la formation, lors

de l'écoute des vidéos « *Fondements* » de cette coopérative financière, pour les valeurs en eux-mêmes, le développement de carrière et les conditions de travail. Enfin, au niveau de l'angoisse, elle ne s'est pas fait sentir, ou très peu. L'angoisse détectée est une anxiété de performance. La sixième question est la question où le participant sort de son expérience personnelle et nous donne des informations sur la manière qu'il agit sur le processus d'intégration envers les nouveaux employés. Dans les réponses que nous avons obtenues, le transfert des connaissances et des valeurs de l'organisation se fait soit par la connaissance de l'autre ou par le leadership/formation par contamination. La septième et dernière question cherche à savoir si l'intégration pourrait être améliorée dans leur milieu de travail. Ce qui ressort de cette question est divisé en quatre catégories ; intégration positive, formation/soutien, bien-être/satisfaction au travail et la présence physique.

La discussion quant à elle reprend la partie des résultats pour ensuite les relier à la théorie du contexte théorique pour en faire l'analyse. La discussion est aussi structurée pour faire l'analyse par question. L'analyse de la première question nous a permis de faire un parallèle avec l'adéquation des valeurs qui correspondent à la compatibilité entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation (St-Onge et al., 2017). Cette adéquation justifie la constance de l'intégration par la répétition du modèle, une vision à long terme par une meilleure rétention du personnel et elle démontre la notion de totémisme et la cohésion qui consolide la solidarité du groupe. L'étude de la deuxième question dégage la ligne *accueil-formation-suivis* dans les

étapes du passage intégratif. L'accueil produit le choc culturel et c'est la recherche de l'équilibre dans ce débalancement qui deviendra source d'adaptation et d'intégration. La formation est l'étape où se joue la notion d'apprentissage du côté technique du travail, mais également des valeurs, du langage et du comportement à avoir dans l'entreprise. Les suivis sont la dernière étape nommée par les participants et réfèrent à la notion de proximité dans le rituel. En examinant la troisième question, nous avons détecté que les activités officielles étaient la ligne *accueil-formation-suivis* qui marque la transition entre l'état de non-initié à initié. Nous avons fait référence à cette transition entre l'état de non-initié à initié comme le passage initiatique. De plus, nous avons fait ressortir les trois facilitateurs du processus soit ; la présence physique/proximité, les accompagnateurs, ainsi que les activités officieuses. La présence physique entraîne l'action rituelle en partageant une attention et une émotion mutuelle et qui provoquera une effervescence collective d'où la résultante d'une solidarité du groupe. Les accompagnateurs qui s'occupent de perpétuer les pratiques rituelles pour faciliter l'intégration du clan et de la tribu. De plus, c'est au contact de ces accompagnateurs que les employés feront l'apprentissage *face-to-face*, c'est-à-dire la relation appropriée qu'ils devront adopter envers leur environnement social (Goffman, 2003; Geert Hofstede et al., 2010). Le dernier facilitant est les activités officieuses qui ont une importance sur la connaissance de l'autre et de son cadre de référence. Ces activités sont également des rites qui prennent plusieurs formes. Basée sur le besoin de partager les mêmes valeurs, la présence de ces rites met en cohérence les employés dans un mouvement de solidarité et qui provoquera la cohésion du groupe. L'analyse de la

quatrième question met en perspective la manière dont se fait la cohésion dans cette coopérative financière. Le premier élément qui est ressorti est la présence physique qui facilite la socialisation avec les collègues. Le deuxième élément est la spontanéité de la cohésion. Nous avons constaté que la cohésion était vécue de manière naturelle et spontanée chez les participants ayant fait leur passage initiatique avant la pandémie et que manque de proximité due au télétravail a affectée la résultante spontanée ; il y a cohésion, mais elle est plus difficile à consolider. L'examen de la cinquième question nous a permis de voir à quel moment le participant s'est senti intégré, quel a été le moment déclencheur et s'il y avait eu un moment d'angoisse à ce moment. Nous avons détecté une émotion qui venait de l'énergie émotionnelle venant de l'interaction rituelle (Collins, 2004). De plus, les participants ont déclaré avoir le *sang vert* de par leur appartenance ainsi que par la représentation de la fin du passage initiatique. C'est également dans cette partie que nous comprenons que ce *sang vert* est lié au côté mythique qui est généré par le lien familial, par les formateurs, par les valeurs de l'organisation et par le parcours des vidéos « *Fondements* » de cette coopérative financière. Nous avons aussi vérifié qu'il n'y avait pas d'angoisse ressentie à ce moment, outre une anxiété de performance. La sixième question démontre le degré de l'implication des participants pour intégrer le nouvel employé. Il y a une volonté naturelle chez les participants à faire entrer le nouveau dans le clan le plus rapidement possible pour qu'il se sente chez lui. Nous avons observé dans la dernière question que les participants sont satisfaits du déroulement de l'intégration dans cette coopérative financière ; l'intégration est en adéquation avec les valeurs humaines, coopératives,

d'ouverture et les participants ressentent la bonne volonté de l'organisation pour y parvenir. Certains points pourraient être améliorés pour l'intégration comme le besoin d'avoir une formation plus lente et en profondeur au niveau de la sécurité, une formation sur le volet RH (assurances, fonctionnement de l'opti-congé<sup>50</sup>, vacances, etc.), un meilleur soutien des moniteurs de qualité<sup>51</sup> et une alternance entre la théorie et la pratique. Enfin, la dernière section de la discussion est l'apport à la théorie. Cet apport à la théorie met en perspective les éléments de la recherche en une schématisation du processus du rituel dans l'intégration. Le schéma est composé de la ligne *accueil-formation-suivis* qui représente les trois activités officielles du passage initiatique. Cette ligne est l'assise du processus du rituel dans l'intégration. Les deuxièmes éléments sont les facilitateurs soit ; les accompagnateurs, la présence physique et les activités officieuses. Les facilitateurs mettent une pression positive sur la ligne *accueil-formation-suivis* pour accélérer et faciliter le passage initiatique. Les premiers et deuxièmes éléments sont compris dans la ligne du passage de l'état de non-initié que nous avons appelé le passage initiatique. Dans ce passage nous retrouvons les indicateurs. Dans cette recherche, nous avons détecté cinq indicateurs : la répétition, la proximité, l'intensité, la solidarité et la cohésion. La présence des indicateurs dans le passage initiatique permet la réduction de l'angoisse qui y est normalement associée. La dernière partie du schéma présente la relation entre les éléments et qui met en place

---

<sup>50</sup> Possibilité de quitter plus tôt les journées où il y a moins d'appels.

<sup>51</sup> Aussi appelé experts matières. C'est des personnes qui ont pour tâche de répondre aux conseillers service aux membres s'ils ont des questions sur une procédure ou pour un cas difficile lors d'un appel.

l'état d'initié. L'état d'initié est le moment où la cohésion avec le groupe est à son maximum et c'est à ce moment où l'énergie émotionnelle est la plus intense et que le lien sacré est obtenu par la reconnaissance et l'acquis des compétences et par le lien familial. Avoir le *sang vert* est synonyme de l'entrée dans le mythe et il représente également l'adéquation des valeurs acquise lors du passage. La stabilité et la constance de cette acquisition des valeurs aura comme résultat la longévité dans l'organisation.

En terminant, cette recherche nous a permis de conceptualiser le processus du rituel dans l'intégration dans un schéma qui expliquait en détail le passage initiatique. Cette étude permet une contribution dans la gestion des ressources humaines notamment en démontrant un processus du rituel dans l'intégration d'une organisation ainsi qu'une schématisation de ce processus pouvant servir de base à des études subséquentes. La faiblesse de cette recherche est le manque de validation du schéma de par la méthode utilisée. En effet, la méthode du cas unique est vulnérable à la déformation des résultats si elle n'est pas bien conduite par le chercheur (Yin, 2018). C'est dans cet ordre d'idée que nous nous demandons si ce schéma, qui est le résultat de cette démarche méthodologique, serait applicable à toutes organisations dans le processus d'intégration. Pour pallier cette faiblesse, nous pourrions choisir une autre institution bancaire ou un autre milieu et refaire les entrevues pour valider le schéma existant. De plus, il serait intéressant de vérifier les effets du processus du rituel dans l'intégration selon la culture nationale. C'est dans cette optique que nous aimerions poursuivre d'approfondir ces éléments dans de futures recherches sur le sujet du rituel

dans l'intégration. Ces études pourront contribuer à faire avancer ce que nous avons fait dans ce mémoire. Plus nous comprendrons le processus d'intégration sous plusieurs aspects comme celui du rituel, plus nous pourrons mettre en place des actions adaptées aux organisations pour faciliter l'intégration des travailleurs.

## Références



- Adloff, F., & Mau, S. (2006). Giving Social Ties, Reciprocity in Modern Society: European Journal of Sociology European Journal of Sociology. *Archives Européennes de Sociologie*, 47(1), 93-123.
- Arcand, G., Tellier, G. v., & Chrétien, L. (2010). Le défi de la rétention des jeunes travailleurs : le cas de la fonction publique québécoise. *Canadian Public Administration*, 53(2), 201-220. doi:10.1111/j.1754-7121.2010.00125.x
- Audemard, J. (2020). Objectifying Contextual Effects. The Use of Snowball Sampling in Political Sociology. *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 145(1), 30-60. doi:10.1177/0759106319888703
- Bell, C. M. (1997). *Ritual: Perspectives and Dimensions*: Oxford University Press.
- Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1987). How an organization's rites reveal its culture. *Organizational Dynamics*, 15(4), 5-24.
- Bourhis, A. (2018). *Recrutement et sélection du personnel* (3e édition. ed.). Montréal (Québec) Canada: Chenelière éducation.
- Cazeneuve, J. (1971). *Sociologie du rite (tabou, magie, sacré)* (P. U. d. France Ed.).
- Collins, R. (1983). Micromethods as a Basis for Macrosociology. *Urban Life*, 12(2), 184.
- Collins, R. (2004). *Interaction ritual chains*: Princeton university press.
- Collins, R. (2012). C-Escalation and D-Escalation: A Theory of the Time-Dynamics of Conflict. *American Sociological Review*, 77(1), 1-20.
- Delas, J.-P., & Milly, B. (2015). *Histoire des pensées sociologiques*. Paris: Armand Colin.
- Dion, M. (1996). Organizational culture as matrix of corporate ethics. *International Journal of Organizational Analysis*, 4(4), 329-351.
- Durkheim, É. (2007). *Les Formes élémentaires de la vie religieuse* (C. ÉDITIONS Ed.).
- Durkheim, É. (2009). *Les Règles de la méthode sociologique* (L. M. Flammarion Ed.).
- Durkheim, É. (2013). *De la division du travail social N. éd.* (P. U. FRANCE Ed.).
- Durkheim, É., & Mauss, M. (2017). *De quelques formes primitives de classification : contribution à l'étude des représentations collectives*. Paris: PUF.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3e édition. ed.). Montréal (Québec) Canada: Chenelière éducation.

- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual: essays on face-to-face Behavior*: Pantheon Books, New-York.
- Goffman, E. (2003). On Face-Work: An Analysis of Ritual Elements in Social Interaction. *Reflections*, 4(3), 7-13. doi:10.1162/15241730360580159
- Goss, D. (2008). Enterprise Ritual: A Theory of Entrepreneurial Emotion and Exchange. *British Journal of Management*, 19(2), 120-137.
- Hansen, H. (2003). The Creation of Culture Via Interaction. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8(2), 48-64.
- Henriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). *Multisite qualitative policy research : Optimizing description and generalizability*: Educational Researcher.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : comprendre nos programmations mentales* (3e éd. ed.). Paris: Pearson.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : Nos programmations mentales* (P. Pearson Ed. 3e éd. ed.).
- Hofstede, G. J. (2015). Culture's causes: the next challenge. *Cross Cultural Management*, 22(4), 545-569.
- Jardel, J.-P., & Loridon, C. (2011). *Les rites dans l'entreprise*. In L. N. DIVERS (Ed.).
- Jouxte, P. (2019). Rituals and routines. *Society and Business Review*, 15(1), 93-111.
- Kilani, M. (2012). Chapitre 4 - Anthropologie et sociologie. La raison comparative. In *Anthropologie* (pp. 81-93). Paris: Armand Colin.
- Larsson, R., & Lubatkin, M. (2001). Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case study. *Human Relations*, 54(12), 1573-1607.
- Lester, F. W. (1997). Rapport de la sociologie à l'anthropologie. *Socio-anthropologie*, 1. doi:10.4000/socio-anthropologie.72
- Lévi-Strauss, C. (2010). *Les structures élémentaires de la parenté* (L. M. Flammarion Ed.).
- Lévi-Strauss, C. (2003). *Anthropologie structurale* (Réimpr. ed.). Paris: Pocket.
- Machado, N., & Burns, T. R. (1998). Complex social organization: multiple organizing modes, structural incongruence, and mechanisms of integration *Public Administration*, 76(2), 355-385.
- Malinowski, B. (1957). *Une théorie scientifique de la culture* (Points Ed.).
- Malinowski, B. (1980). *Trois essais sur la vie sociale des primitifs* (p. b. payot Ed.).

- Malinowski, B. (2015). *Magic, science and religion*: Martino Publishing.
- Marianne Ekman, P., & Huzzard, T. (2007). Developmental magic? Two takes on a dialogue conference. *Journal of Organizational Change Management*, 20(1), 8-25.
- Mauss, M. (2013). *Sociologie et anthropologie* (13e édition. ed.). Paris: P.U.F.
- Mayrhofer, W., & Iellatchitch, A. (2005). Rites, right? The value of rites de passage for dealing with today's career transitions. *Career Development International*, 10(1), 52-66.
- Morris, M. L., & Madsen, S. R. (2007). Advancing Work-Life Integration in Individuals, Organizations, and Communities. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 439-454.
- Pentland, B. T. (1999). Building Process Theory with Narrative: From Description to Explanation. *Academy of Management Review*, 24(4), 711-724.
- Pertierra, R. (1987). Ritual and the Constitution of Social Structure. *Mankind*, 17(3), 199.  
Retrieved from
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13 (winter special issue), 5-16.
- Prévost, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. [Montréal, Québec]: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Rodrigues, C. A. (1997). Developing expatriates' cross-cultural sensitivity: cultures where "your culture's OK" is really not OK. *The Journal of Management Development*, 16(9), 690-702.
- Schneider, S. C., & Barsoux, J.-L. (2003). *Management interculturel* (2e éd. ed.). Paris: Pearson Education.
- Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2011). Organizational Rituals: Features, Functions and Mechanisms. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 113-133.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., & Brun, J.-P. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (5e édition. ed.). Montréal (Québec) Canada: Chenelière éducation.
- T. Hall, E. (1977). *Beyond Culture* (Y. Garden City N Ed.).
- T. Hall, E. (1982). *The hidden dimension*: Anchor books edition.
- T. Hall, E. (1989). *The dance of life*: Anchor books edition.

- T. Hall, E. (1990). *Understanding cultural differences (german, french and american)*: Intercultural press, inc.
- Theo, N. M. S., & John, J. M. S. (1998). Rituals and rules: about magic in consultancy. *Journal of Organizational Change Management*, 11(5), 399-406.
- Torres, J. (2016). Discourse as Ritual: Reflecting on the Multi-Literacies of Religious Practice in Cuba. *Creative Approaches to Research*, 9(1), 111-120.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. *The Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture : understanding cultural diversity in business*. London: Brealey.
- Ulrich, W. L. (1984). HRM and Culture: History, Ritual, and Myth. *Human Resource Management (pre-1986)*, 23(2), 117.
- Van Gennep, A. (1960). *The rites of passage* (T. U. o. C. Press Ed.).
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (Sixth edition. ed.). Los Angeles: SAGE.
- Zhu, Y. (2017). Creation of corporate identity: the role of rites and symbol in management. *International Journal of Business Anthropology*, 7(2), 39-65.

## **Appendices**

## Appendice 1

### Les quatre ingrédients du modèle de l'interaction

Les quatre ingrédients initiaux du modèle de l'interaction rituelle sont décrits par Collins :

- 1- Two or more people are physically assembled in the same place, so that they affect each other by their bodily presence, whether it is in the foreground of their conscious attention or not.
- 2- There are boundaries to outsiders so that participants have a sense of who is taking part and who is excluded.
- 3- People focus their attention upon a common object or activity, and by communicating this focus to each other become mutually aware of each other's attention.
- 4- They share a common mood or emotional experience. (Collins, 2004, p. 48)

Les résultats finaux de ce modèle seront :

- 1- group solidarity, a feeling of membership;
- 2- emotional energy [EE] in the individual: a feeling of confidence, elation, strength, enthusiasm, and initiative in taking action;
- 3- symbols that represent the group: emblems or other representations (visual icons, words, gestures) that members feel are associated with themselves collectively [.]
- 4- feeling of morality: the sense of rightness in adhering to the group, respecting its symbols, and defending both against transgressors. Along with goes the sense of moral evil or impropriety in violating the group's solidarity and its symbolic representation. (Collins, 2004, p. 49)

## Appendice 2

### Certificat d'éthique



Le 11 mars 2022

Madame Myriam Robichaud  
Étudiante  
Département de gestion des ressources humaines

Madame,

Le secrétariat de l'éthique accuse réception des documents corrigés nécessaires à la réalisation de votre protocole de recherche intitulé **Le rituel dans l'intégration des travailleurs** en date du 9 mars 2022.

Vous trouverez ci-joint votre certificat, émis par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains, portant le numéro (CER-22-285-07.20). Sa période de validité s'étend du 11 mars 2022 au 11 mars 2023.

Nous vous invitons à prendre connaissance de votre certificat qui présente vos obligations à titre de responsable d'un projet de recherche.

Nous vous souhaitons la meilleure des chances dans vos travaux et vous prions d'agréer, Madame, nos salutations distinguées.

LA SECRÉTAIRE DU COMITÉ

FANNY LONGPRÉ  
Adjointe au doyen  
Décanat de la recherche et de la création

FL/na

p. j. Certificat d'éthique

c. c. M. Guy Arcand, professeur du Département de gestion des ressources humaines

## Appendice 3

### Questionnaire

Questionnaire
1. Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette coopérative financière ? <ul style="list-style-type: none"><li>• Êtes-vous encore à l'emploi ?</li><li>• Est-ce que c'est votre premier emploi ? Quels étaient vos emplois antérieurs ?</li></ul>
2. Comment s'est passé votre première année dans au sein de cette organisation ? <ul style="list-style-type: none"><li>• Quelles sont les étapes d'intégration que vous avez franchies ?</li><li>• Après combien de temps vous êtes-vous senti à l'aise dans votre travail et dans votre milieu ?</li></ul>
3. De quelle manière l'intégration des employés se fait dans cette coopérative financière ? <ul style="list-style-type: none"><li>• Que se passe-t-il le premier jour de travail ? La première semaine ? Les mois suivant ?</li><li>• Est-ce qu'il y a un programme ou un service qui est offert dans votre travail pour l'intégration des employés ?</li><li>• Y a-t-il des activités spéciales qui ne font pas partie de ce programme, mais qui influencent (positivement ou négativement) l'intégration ?</li></ul>
4. Qu'as-t-on fait pour vous intégrer ? (groupe informel, dîner/souper, avant et après la pandémie) <ul style="list-style-type: none"><li>• Comment la cohésion se fait-elle ? Est-elle spontanée ou non ?</li></ul>
5. À quel moment vous êtes-vous sentie intégré dans votre milieu de travail ? À quel moment vous avez eu "le sang vert" ? <ul style="list-style-type: none"><li>• Quel est l'élément déclencheur de ce sentiment ?</li><li>• Y-a-t-il eu un moment d'angoisse de ne pas faire partie du groupe ?</li><li>• Est-ce qu'il y a eu un passage et si oui, comment pouvez-vous me le décrire ?</li></ul>
6. Quand il arrive une nouvelle personne au travail ou dans votre équipe, que faites-vous ?
7. De quelle manière pourrait-on améliorer l'intégration dans votre milieu de travail ?